

Arbeitszufriedenheit und Commitment in Zeiten organisationalen Wandels

Zum Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen auf organisati-
onsspezifische Einstellungen – eine Untersuchung in Militär
und Wirtschaft

Abhandlung
zur Erlangung der Doktorwürde
der Philosophischen Fakultät
der
Universität Zürich

vorgelegt von

Simon Peter Gutknecht

von Ried b. Kerzers (FR)

Angenommen im Wintersemester 2005/06 auf Antrag von
Herrn Prof. Dr. F. Stoll und Herrn Prof Dr. R. Steiger

2006

„Eine psychologische Interpretation der Wissenschaften beginnt mit der klaren Vergegenwärtigung, dass die Wissenschaft eine menschliche Schöpfung ist und nicht ein autonomes, nichtmenschliches „Ding“ per se, mit eigenen grundsätzlich gegebenen Regeln. Ihre Ursprünge muss man in menschlichen Motiven suchen, ihre Ziele sind menschliche Ziele, sie wird von menschlichen Wesen geschaffen, erneuert und erhalten“ (Maslow, 1977, S. 31).

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Vorwort | 1 |
| 1 Einleitung | 3 |
| 1.1 Zur Thematik | 3 |
| 1.2 Stand der Forschung | 4 |
| 1.3 Ziele der Studie | 6 |
| 1.4 Gliederung der Arbeit | 8 |
| 2 Persönlichkeit | 9 |
| 2.1 Das Konstrukt Persönlichkeit | 9 |
| 2.1.1 Definition | 9 |
| 2.1.2 Persönlichkeit, Charakter und Temperament – Abgrenzungen | 12 |
| 2.2 Persönlichkeitstheorien – vier Paradigmen | 13 |
| 2.2.1 Eigenschaftstheorien | 13 |
| 2.2.2 Phänomenologische Ansätze | 16 |
| 2.2.3 Lerntheoretische Ansätze | 18 |
| 2.2.3.1 Theorie des Sozialen Lernens (Rotter) | 18 |
| 2.2.3.2 Sozial-kognitive Lerntheorie (Bandura) | 20 |
| 2.3. Wichtige Konstrukte im organisationalen Kontext | 22 |
| 2.3.1 Die Big 5 | 22 |
| 2.3.2 Negative und Positive Affektivität | 24 |
| 2.3.3 Die Core Self-Evaluations | 26 |
| 2.4 Integration der Ansätze | 28 |
| 3 Arbeitszufriedenheit und Commitment | 30 |
| 3.1 Einstellungen: Definition und Funktion | 30 |
| 3.2 Formen der Arbeitszufriedenheit und des Commitments | 32 |
| 3.2.1 Facetten der Arbeitszufriedenheit | 32 |
| 3.2.2 Affektives, fortsetzungsbezogenes und normatives Commitment | 34 |
| 3.3 Theoretische Grundlagen | 36 |
| 3.4 Arbeitszufriedenheit, Commitment und Fluktuation | 40 |
| 4 Einfluss der Persönlichkeit auf die Arbeitszufriedenheit | 42 |
| 4.1 Indirekte Persönlichkeitseffekte | 42 |
| 4.1.1 Stabilität der Arbeitszufriedenheit | 42 |
| 4.1.2 Disposition oder Situation | 44 |
| 4.2 Direkte Persönlichkeitseffekte | 47 |
| 4.2.1 Big 5, Negative und Positive Affektivität | 47 |
| 4.2.2 Die Rolle der Core Self-Evaluations | 50 |
| 4.3 Zusammenfassung wichtiger Befunde | 52 |
| 5 Fragen und Hypothesen | 53 |
| 6 Methode | 59 |
| 6.1 Überprüfung der Annahmen | 59 |
| 6.2 Gewinnung der Daten | 61 |
| 6.3 Skalen – Beschreibung und Gütekriterien | 62 |
| 6.4 Vorstudie | 67 |
| 6.5 Untersuchungskontexte und Messzeitpunkte | 70 |

| | |
|--|----------------|
| 7 Studien | 73 |
| 7.1 Beschreibung der Stichproben | 73 |
| 7.1.1 Berufsmilitär | 73 |
| 7.1.2 IT-Branche | 75 |
| 7.2 Voranalysen | 77 |
| 7.2.1 Psychometrische Werte der Skalen | 77 |
| 7.2.2 Drop-out-Analyse | 79 |
| 7.3 Querschnittanalyse | 82 |
| 7.3.1 Vergleiche der Skalenmittelwerte | 82 |
| 7.3.1.1 Mittelwertunterschiede zwischen den Stichproben (Militär/IT) | 82 |
| 7.3.1.2 Mittelwertunterschiede innerhalb der Stichproben | 83 |
| 7.3.2 Validität der erhobenen Konstrukte | 84 |
| 7.3.2.1 Faktorenstruktur | 85 |
| 7.3.2.2 Konstruktvalidität | 87 |
| 7.3.3 Einfache Zusammenhangsmasse | 89 |
| 7.3.3.1 Bivariate Korrelationen | 90 |
| 7.3.3.2 Partielle Korrelationen | 92 |
| 7.3.4 Pfadmodelle | 94 |
| 7.3.4.1 Testung der Basismodelle | 95 |
| 7.3.4.2 Einfluss der Persönlichkeitsmerkmale | 99 |
| 7.3.5 Moderierende Effekte | 101 |
| 7.3.6 Überprüfung der Hypothesen zu T1 | 103 |
| 7.4 Längsschnittstudie | 105 |
| 7.4.1 Stabilität der Konstrukte | 105 |
| 7.4.1.1 Mittelwertsunterschiede und Retestrelabilität | 105 |
| 7.4.1.2 Stabilität: Situation oder Disposition | 109 |
| 7.4.2 Vorhersage der Einstellungskonstrukte und Kündigungsabsichten | 113 |
| 7.4.2.1 Berufsmilitär | 113 |
| 7.4.2.2 IT-Branche | 121 |
| 8 Schlussfolgerungen, Diskussion und Ausblick | 124 |
| 8.1 Überprüfung der Hypothesen | 124 |
| 8.2 Interpretation, Diskussion und Schlussfolgerungen | 127 |
| 8.2.1 Erkenntnisse aus der Sicht der Grundlagenforschung | 127 |
| 8.2.2 Erkenntnisse aus der Sicht der Umfragepraxis | 134 |
| 8.2.3 Erkenntnisse hinsichtlich der untersuchten Stichproben | 136 |
| 8.3 Kritik an der Studie und Ausblick | 139 |
| Literaturverzeichnis | 143 |
| Anhang A | |
| Anhang B | |

Verzeichnis der Tabellen und Abbildungen

Tabellen

| | |
|--|-----|
| Tabelle 6-1: Psychometrische Kennwerte der Vorstichprobe | 68 |
| Tabelle 7-1: Rücklaufquoten, demografische und organisationale Angaben (Berufsmilitär) | 74 |
| Tabelle 7-2: Rücklaufquoten, demografische und organisationale Angaben (IT Branche) | 76 |
| Tabelle 7-3: Psychometrische Werte der Skalen (Berufsmilitär) | 77 |
| Tabelle 7-4: Psychometrische Werte der Skalen (IT-Branche) | 78 |
| Tabelle 7-5: Ergebnisse der multiplen Logistischen Regression | 80 |
| Tabelle 7-6: Faktorladungen der einzelnen Konstrukte | 86 |
| Tabelle 7-7: Modelle zur Überprüfung der Konstruktvalidität der drei Persönlichkeitskonstrukten | 88 |
| Tabelle 7-8: Modelle zur Überprüfung der Konstruktvalidität der drei Einstellungskonstrukte | 89 |
| Tabelle 7-9: Korrelationsmatrix aller erhobenen Skalenmittelwerte zu T1 | 91 |
| Tabelle 7-10: Partielle Korrelationen | 93 |
| Tabelle 7-11: Direkte, indirekte und totale standardisierte Effekte (Einstellungskonstrukte) | 98 |
| Tabelle 7-12: Direkte, indirekte und totale standardisierte Effekte (Kündigungsabsichten) | 98 |
| Tabelle 7-13: Direkte, indirekte und totale standardisierte Effekte (Persönlichkeitsmerkmale) | 99 |
| Tabelle 7-14: Direkte, indirekte und totale standardisierte Effekte (Persönlichkeitsmerkmale) | 100 |
| Tabelle 7-15: Moderierte hierarchische Regressionsanalyse (IT-Stichprobe) | 102 |
| Tabelle 7-16: Moderierte hierarchische Regressionsanalyse (IT-Stichprobe) | 102 |
| Tabelle 7-17: Moderierte hierarchische Regressionsanalyse (IT-Stichprobe) | 102 |
| Tabelle 7-18: Skalenmittelwertabweichungen zwischen T1 und T2 sowie die Retestreliabilitäten | 106 |
| Tabelle 7-19: Ausgewählte Stabilitätskoeffizienten der einzelnen Einstellungskonstrukte | 110 |
| Tabelle 7-20: Hierarchische multiple Regressionsanalyse (Allgemeine Arbeitszufriedenheit zu T2) | 115 |
| Tabelle 7-21: Hierarchische multiple Regressionsanalyse (Commitment zu T2) | 117 |
| Tabelle 7-22: Hierarchische multiple Regressionsanalyse (Resignative Arbeitszufriedenheit zu T2) | 118 |
| Tabelle 7-23: Hierarchische multiple Regressionsanalyse (Kündigungsabsichten zu T2) | 119 |
| Tabelle 7-24: Bivariate und partielle Korrelationen (IT-Branche) | 121 |

Tabellen im Anhang A

| | |
|---|--|
| Tabelle 1: Angaben zu Funktions-, Organisationseinheit- und Vorgesetztenwechsel (Berufsmilitär) | |
| Tabelle 2: Angaben zu Funktions-, Organisations- und Vorgesetztenwechsel (IT Branche) | |

Abbildungen

| | |
|---|----|
| Abbildung 2-1: Die Core Self-Evaluations | 26 |
| Abbildung 3-1: Path Analysis of Ajzen's Theory of Planned Behavior | 31 |
| Abbildung 3-2: Facetten der Arbeitszufriedenheit | 33 |
| Abbildung 3-3: Job Characteristics Model | 38 |
| Abbildung 3-4: Pfadmodell zur Vorhersage der Fluktuation | 40 |
| Abbildung 4-1: Direkte und indirekte Effekte ausgehend von den Core Self-Evaluations | 50 |
| Abbildung 6-1: Basismodell zur Überprüfung der Hypothesen | 60 |
| Abbildung 6-2: Grafische Darstellung der Erhebungszeitpunkte der Stichprobe Berufsmilitär | 71 |
| Abbildung 6-3: Der Forschungsprozess im Gesamtüberblick | 72 |
| Abbildung 7-1: Basismodell (allgemeine Arbeitszufriedenheit) | 96 |
| Abbildung 7-2: Basismodell (Commitment) | 96 |
| Abbildung 7-3: Basismodell (resignative Arbeitszufriedenheit) | 97 |

Abbildungen im Anhang A

| | |
|--|--|
| Abbildung 1: Einfluss der Positiven Affektivität auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit | |
| Abbildung 2: Einfluss der Negativen Affektivität auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit | |
| Abbildung 3: Einfluss der Core Self-Evaluations auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit | |
| Abbildung 4: Einfluss der Extraversion auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit | |
| Abbildung 5: Einfluss der Gewissenhaftigkeit auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit | |
| Abbildung 6: Einfluss der Verträglichkeit auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit | |
| Abbildung 7: Einfluss der Offenheit auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit | |
| Abbildung 8: Einfluss der Positiven Affektivität auf das Commitment | |
| Abbildung 9: Einfluss der Negativen Affektivität auf das Commitment | |
| Abbildung 10: Einfluss der Core Self-Evaluations auf das Commitment | |
| Abbildung 11: Einfluss der Extraversion auf das Commitment | |
| Abbildung 12: Einfluss der Gewissenhaftigkeit auf das Commitment | |
| Abbildung 13: Einfluss der Verträglichkeit auf das Commitment | |
| Abbildung 14: Einfluss der Offenheit auf das Commitment | |
| Abbildung 15: Einfluss der Core Self-Evaluations auf die resignative Arbeitszufriedenheit | |
| Abbildung 16: Einfluss der Positiven Affektivität auf die resignative Arbeitszufriedenheit | |
| Abbildung 17: Einfluss der Negativen Affektivität auf die resignative Arbeitszufriedenheit | |
| Abbildung 18: Einfluss der Extraversion auf die resignative Arbeitszufriedenheit | |
| Abbildung 19: Einfluss der Offenheit auf die resignative Arbeitszufriedenheit | |
| Abbildung 20: Einfluss der Verträglichkeit auf die resignative Arbeitszufriedenheit | |
| Abbildung 21: Einfluss der Gewissenhaftigkeit auf die resignative Arbeitszufriedenheit | |

Vorwort

Der Annahme, Persönlichkeitseigenschaften würden einen Einfluss auf Aspekte der Arbeitszufriedenheit oder auch der Verbundenheit zum Unternehmen ausüben, wurde während Dekaden innerhalb der deutschsprachigen Arbeits- und Organisationspsychologie nur wenig Beachtung geschenkt. Es herrschte hauptsächlich die Vorstellung vor, die Ausgestaltung der Tätigkeit und andere situative Rahmenbedingungen würden die Arbeitszufriedenheit oder die Bindung an die Organisation determinieren und zudem die Persönlichkeitsentwicklung des jeweiligen Stelleninhabers beeinflussen. Diese Aussagen sind wichtig und stützen sich auf empirische Forschungsergebnisse ab. Allerdings können augenfällige Differenzen in der Beurteilung der Arbeitssituation innerhalb von Organisationseinheiten mit funktional und strukturell vergleichbaren Tätigkeiten meist nur unzureichend und nicht ohne die Wirkung persönlichkeitsinhärenter Mechanismen erklärt werden.

Diese Frage nach dem Zusammenspiel von Persönlichkeitseigenschaften, Wahrnehmung der Arbeitssituation und arbeitsspezifischen Einstellungen interessierte mich bereits während des Studiums. Zum einen, weil die hiermit verbundenen Fragestellungen nicht ohne die Erkenntnisse unterschiedlicher Forschungsrichtungen beantwortet werden können, und zum andern, weil die Beschäftigung mit dieser Thematik jeweils auch praktische Implikationen mit sich bringt. Deshalb steht die Erforschung der Wirkungsweise und Relevanz persönlichkeitspsychologischer Aspekte im Zusammenhang mit Aussagen zur Arbeitszufriedenheit und der Bindung an die Organisation im Zentrum des Interesses der vorliegenden Studie.

Ein umfangreiches Forschungsprojekt kann nicht ohne die Mithilfe anderer fachkundiger Personen und Förderer vonstatten gehen. Ich habe zu danken:

Als Erstes möchte ich meinem Doktorvater Prof. Dr. François Stoll, emeritiertem ordentlichem Professor und langjährigem Leiter der Abteilung für Angewandte Psychologie an der Universität Zürich, danken. Die Tür zu seinem Büro stand mir stets offen und seine Fragen und präzisierenden Erörterungen waren hilfreich.

Weiter möchte ich mich bei Prof. Dr. Rudolf Steiger, Direktor der Militäarakademie an der ETH Zürich, für die Unterstützung des Projektes und die Bereitschaft, das Korreferat zu übernehmen, bestens bedanken.

Besonderen Dank gebührt meinem Vorgesetzten, Dr. Hubert Annen, der vorteilhafte Arbeitsbedingungen schuf, die ein effizientes Arbeiten ermöglichten. Sein Interesse an diesem Forschungsprojekt war stets spürbar und seine redaktionelle Mitarbeit wertvoll.

Weiter möchte ich meinem mittlerweile langjährigen Gefährten Dr. Wolfgang Kälin, Oberassistent am Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Bern, für seine Hilfsbereitschaft und die fachlichen Inputs im Zusammenhang mit der Methodik und Statistik danken.

Eine Längsschnittuntersuchung mit zwei Stichproben liesse sich kaum in drei Jahren verwirklichen, wenn da nicht noch andere wertvolle Mithilfe geleistet worden wäre. Zu bedanken habe ich mich bei cand. phil. Roger Fehr, Universität Zürich, und Kand. Komm.-Psych. Andreas Krautz, Hochschule Görlitz, die mit viel Elan Daten erfassten sowie einen Teil der Auswertungen vornahmen.

Mein Dank gebührt ebenfalls den Obersten i GSt Michael Baumann und Marco Cantieni, die mir mit ihrer Unterstützung die Vorstudie ermöglichten, sowie Elisabeth Matoussek, die eine Grosszahl der Skalen in die französische Sprache übersetzte. Was die Datenerhebung unter den Berufsmilitärs betrifft, danke ich den Herren Kkdt Dousse und Div aD Zollinger für die Bewilligung hierzu.

Im Zusammenhang mit der Datenerhebung möchte ich mich auch bei Christoph Beer von der Wirtschaftsförderung Bern (InnoBe) bedanken. Er trug massgeblich dazu bei, dass die Daten auch noch im wirtschaftlichen Kontext erhoben werden konnten. An dieser Stelle sei auch Jürg Schwarzenbach, Geschäftsführer der Firma Delec, für die Unterstützung gedankt.

Ein herzlicher Dank geht an meine Eltern, Hans Peter und Rosemarie Gutknecht-Schiffmann, und an meine Frau, Maria Anna Gutknecht-Christian, für die stete Förderung und Unterstützung meiner Vorhaben.

1 Einleitung

1.1 Zur Thematik

Die Arbeitszufriedenheit und die emotionale Verbundenheit zur Organisation (Commitment) stellen zwei zentrale Begriffe im Rahmen der organisationspsychologischen Literatur dar, was sich in der vielfältigen Forschungstätigkeit rund um diese Konstrukte offenbart.¹ Ein Grund für die Popularität dieser Konstrukte gründet wohl in den weit verbreiteten Annahmen, eine positive Beurteilung der Arbeit oder auch eine starke emotionale Bindung an die Organisation würden Absentismusraten wie auch Fluktuationstendenzen reduzieren und so nicht zuletzt aus ökonomischer Sicht grosse Bedeutung erlangen.² Zudem liessen sich diese Variablen durch gestalterische Massnahmen am Arbeitsplatz beeinflussen.

Auf Grund der Durchsicht empirischer Studien müssen diese Annahmen aber etwas relativiert werden. Es fallen dabei zwei Sachverhalte auf: Erstens lassen sich zwar Zusammenhänge zwischen Beurteilungen der Arbeitszufriedenheit oder des Commitments und Fluktuations- wie auch Absentismusraten finden, diese sind meist aber weniger ausgeprägt, als gemeinhin angenommen wird (z.B. Hackett, 1989; Leong, Furnham & Cooper, 1996; Netemeyer, Johnston & Burton, 1995). Zweitens variieren Arbeitszufriedenheitsaussagen selbst in Arbeitsgruppen, in welchen die gleichen Tätigkeiten unter dem gleichen Vorgesetzten ausgeführt werden, zum Teil erheblich (Jerdee, 1966; Reilly, 1995). Zudem scheinen sich arbeitsgestalterische Massnahmen oder auch die Veränderung struktureller Aspekte wie beispielsweise die Einführung flexibler Arbeitszeitenregelungen, die zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit führen sollen, nicht immer im erwünschten Sinne auszuwirken (Ulich, 2001). Zur Erklärung von Unterschieden in Aussagen zur Arbeitszufriedenheit oder auch zum Commitment und deren Folgen einzig die Berücksichtigung differenter Arbeitssituationen verantwortlich zu machen, dürfte entsprechend zu kurz greifen.

Es scheint, als wären weitere, in der Person selbst begründete Merkmale für die unterschiedlichen Einschätzungen und Handlungen mitentscheidend. Die Erklärungsansätze reichen bis hin zur Vermutung, Persönlichkeitsdispositionen³ seien für einen guten Teil der Un-

¹ Alleine in den Jahren 1998–2000 erschienen 1215 einschlägige Publikationen zum Stichwort *job satisfaction* sowie 555 zu *organizational commitment* (SilverPlatter/WebSPIRS-Datenbanken **PsycINFO** ([EDV-Version der Psychological Abstracts; internationale psychologische Literatur])).

² In einer Studie der Prognos AG aus dem Jahre 2003, die im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BRD) durchgeführt wurde, werden fluktuationsbedingte Wiederbeschaffungskosten (Kosten für die unbesetzte Stelle, Einstellungskosten usw.) bei mittleren Einkommensklassen auf 8300–53'000 Euro geschätzt.

³ Im Fremdwörterbuch wird **Disposition** unter anderem als Anlage zu einer immer wieder durchbrechenden Eigenschaft oder zu einem typischen Verhalten bezeichnet. © Duden 5, Das Fremdwörterbuch. 7. Aufl. Mannheim 2001. [CD-ROM].

terschiede in Arbeitszufriedenheitsaussagen verantwortlich (z.B. Ilies & Judge, 2003). Zwar wird die Frage nach dem Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Zufriedenheitsaussagen im Rahmen der Arbeits- und Organisationspsychologie seit geraumer Zeit diskutiert, es liegen aber nur wenige Studien vor, die sich aus methodologischen oder theoretischen Gründen explizit dem Einfluss von Persönlichkeitsdispositionen auf die Arbeitszufriedenheit widmen (Furnham, 1994).⁴ Dies obwohl Weinert konstatiert, dass in den letzten Jahren in der Organisations- und Personalpsychologie zunehmend erkannt wurde, dass die Differentielle Psychologie mit ihren Persönlichkeitstheorien einen wichtigen Beitrag zur Lösung organisationspsychologischer Probleme leisten kann (2004; S. 132). Der eher stiefmütterliche Umgang mit dieser Thematik erstaunt umso mehr, als einige Studien anscheinend nachhaltige Beweise für den Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen auf Arbeitszufriedenheitsaussagen liefern (z.B. Judge & Bono, 2001; Judge, Heller & Mount, 2002; Staw, Bell & Clausen, 1986). Die in diesen Studien berichteten Befunde dürften für die organisationale Praxis von Relevanz sein, zumindest wenn man bedenkt, dass Erhebungen des Commitments oder der Arbeitszufriedenheit zum betrieblichen Alltag gehören und meist die Frage gestellt wird, wie diese verbessert werden können. Sollten sich Persönlichkeitsmerkmale als Hauptdeterminanten der Arbeitszufriedenheit erweisen, würde dies nicht zuletzt ein kritisches Hinterfragen von Mitarbeiterbefragungen und der daraus abgeleiteten Massnahmen rechtfertigen (Dormann & Zapf, 2001).

1.2 Stand der Forschung

Ein Zweig der Forschung, der den Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen proklamiert, gründet seine Aussagen auf Untersuchungen zu Stabilitätseffekten. Sind die Aussagen zur Arbeitszufriedenheit über viele Jahre und unterschiedliche Situationen hinweg konstant, werden meist unspezifische Persönlichkeitseinflüsse – nicht zuletzt genetische – zur Erklärung dieser Effekte aufgeführt (z.B. Arvey, Bouchard, Segal & Abraham, 1989). Nebst methodischen Problemen, die diesen Studien zu Grunde liegen, geben diese Ergebnisse weder über die Wirkungsweise von Dispositionen Auskunft noch bezeichnen sie, welche Persönlichkeitsmerkmale von besonderer Relevanz sind.

⁴ Werden wiederum als Bezugsmass einschlägige Publikationen aus den Jahren 1998–2000 beigezogen und die Suchbegriffe *job satisfaction* / *personality* respektive *organizational commitment* / *personality* eingegeben, werden für Ersteren 116 Studien und für Zweiteren 36 Studien angegeben. Setzt man diese Zahlen in Relation zu allen Veröffentlichungen, die zu den Stichwörtern *job satisfaction* respektive *organizational commitment* angegeben werden, zeigt sich, dass nur knapp 10% (*job satisfaction*) respektive 6,5% (*organizational commitment*) der Publikationen sich explizit mit möglichen Persönlichkeitseinflüssen auseinander setzten – in den Jahren 1996–1998 waren es jeweils noch weniger Studien (SilverPlatter/WebSPIRS-Datenbanken **PsycINFO** [EDV-Version der Psychological Abstracts; internationale psychologische Literatur]).

Weit mehr Forscher thematisieren daher den Zusammenhang zwischen spezifischen Persönlichkeitsmerkmalen (Extraversion, Selbstwirksamkeitsüberzeugungen etc.) und Aussagen zur Arbeitszufriedenheit. Problematisch ist, dass es sich hierbei in der Regel um Querschnittsanalysen handelt, deren Aussagekraft äusserst beschränkt ist. Das Manko an längsschnittlichen Überprüfungen gefundener Effekte lässt Zweifel an der Güte solcher Befunde aufkommen. Mit ein paar Ausnahmen (z.B. Day, Bedeian & Conte, 1998; Judge, Locke, Durham & Kluger, 1998; Judge, Bono & Locke, 2000) wird zudem den Wirkmechanismen zwischen Persönlichkeitsdispositionen und Aussagen zur Arbeitszufriedenheit nur wenig Beachtung geschenkt. Man begnügt sich meist damit, diese mit Persönlichkeitsmerkmalen in direkte Verbindung zu setzen, ohne nach indirekten Mechanismen zu forschen.

Diese allgemeinen Kritikpunkte lassen sich durch spezifischere ergänzen. Viele Arbeiten berücksichtigen oft nur einzelne Persönlichkeitskonstrukte. Dies ist unter dem Gesichtspunkt, dass viele der gängigen Persönlichkeitstests zur Erfassung wichtiger Persönlichkeitskonstrukte in Selektionsprozesse, Berufswahl- wie auch Personalentwicklungsprogramme Eingang finden, zu bemängeln. Eine differenzierte Gegenüberstellung mehrerer praxisrelevanter Persönlichkeitsvariablen scheint zumindest wünschenswert.⁵ Wie aus den bisherigen Ausführungen ersichtlich, wird zudem hauptsächlich der Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit untersucht. Differenzierungen nach unterschiedlichen Facetten der Arbeitszufriedenheit oder auch die Berücksichtigung des Commitments finden weit weniger statt. Gerade das Commitment gilt als guter Prädiktor für Kündigungsabsichten, und die Frage nach möglichen Persönlichkeitseinflüssen auf diese Variable scheint von besonderem Interesse (vgl. Kapitel 3). Noch erstaunlicher ist, dass der Frage nach spezifischen Wirkungen von Persönlichkeitsmerkmalen auf Kündigungsabsichten oder effektive Fluktuation kaum nachgegangen wird. So wurde beispielsweise die Frage, ob Personen mit bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen bei Unzufriedenheit oder einer schlechten Bindung an die Organisation tendenziell eher zu Kündigungsabsichten oder Fluktuation neigen, bislang kaum systematisch untersucht.

Allgemein lässt sich festhalten, dass zwar einige Befunde zur Relation Arbeitszufriedenheit–Persönlichkeitsmerkmale vorliegen, die Wirkungsweise von Persönlichkeitsdispositionen aber nur partiell erklärt werden kann. Zudem herrscht ein Mangel an Längsschnittstudien, die den gefundenen Effekten methodische Güte verleihen. Aus diesen zwar nicht ab-

⁵ In einer repräsentativen Umfrage von Schorr aus dem Jahre 1991 zeigte sich, dass damals 31,2% der befragten Psychologen Persönlichkeitstests zur Eignungsfeststellung einsetzten.

schliessenden, aber die wesentlichsten Defizite aufzeigenden Kritikpunkten lassen sich die zentralen Fragestellungen vorliegender Studie ableiten:

- (1) Erweisen sich Persönlichkeitsmerkmale, von denen meist im Rahmen von Querschnittanalysen bedeutsame direkte wie auch indirekte Effekte auf die Arbeitszufriedenheit ausgehen, auch im Längsschnitt als relevant?*
- (2) Beeinflussen Persönlichkeitsmerkmale Aussagen zum Commitment in ähnlicher Weise wie sie dies bezogen auf die Arbeitszufriedenheit tun – lassen sich allenfalls auch Differenzierungen bezüglich unterschiedlicher Facetten der Arbeitszufriedenheit vornehmen?*
- (3) Existieren Persönlichkeitsmerkmale, die Fluktuationsneigungen begünstigen oder aber den Zusammenhang zwischen einer schlechten Bindung an die Organisation oder einer niedrigen Arbeitszufriedenheit und Kündigungsabsichten systematisch beeinflussen?*

1.3 Ziele der Studie

Ausgehend von den zentralen Fragestellungen werden die Ziele vorliegender Studie abgeleitet und formuliert:

- (a) Persönlichkeitsinhärente Einflüsse auf Aussagen zur Arbeitszufriedenheit, Commitment und Kündigungsabsichten sollen theorie- und hypothesengeleitet eruiert werden. Hierbei werden Persönlichkeitsmerkmale, die sowohl in der Wissenschaft wie auch der Praxis von Relevanz sind, einander gegenübergestellt.*

Ausgehend von der Frage *wie* und in *welcher Form* Persönlichkeitseigenschaften Aussagen zur Arbeitszufriedenheit, zum Commitment sowie zu Kündigungsabsichten beeinflussen, werden mögliche direkte und indirekte Effekte anhand eines Modells hypothesen- und theoriegeleitet überprüft. Berücksichtigt werden die Persönlichkeitskonstrukte der Big 5 (Neurotizismus respektive Emotionale Stabilität, Extraversion, Offenheit, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit), Core Self-Evaluations (allgemeiner Selbstwert, generalisierte Selbstwirksamkeit, Locus of Control) sowie die Negative und Positive Affektivität. All diese Konstrukte spielen in der bisherigen Forschung rund um die Arbeitszufriedenheitsthematik eine mehr oder weniger prominente Rolle, basieren aber auf unterschiedlichen theoretischen Überlegungen.⁶ Es scheint zudem, als würden diese konzeptionell klar differenzierbaren Persönlichkeitskonstrukte unterschiedliche Anteile in Zufriedenheitsaussagen erklären. Diesem Sachverhalt wird in systematischer Art und Weise nachgegangen.

⁶ Diese Theorien werden im Kapitel 2 genauer erläutert.

(b) Effekte ausgehend von diesen Persönlichkeitsmerkmalen sollen sowohl in zeitlicher wie auch kontextueller Hinsicht auf ihre Stabilität und Generalisierbarkeit hin überprüft werden.

Da es sich bei der Erfassung von Persönlichkeitsmerkmalen meist um Selbstbeurteilungen handelt, ist es aus psychometrischer und aus inhaltlicher Sicht wichtig, die Stabilität dieser Aussagen zu überprüfen. Dies kann nur in Form von Mehrfachmessungen erfolgen. Ebenso sind Mehrfachmessungen unabdingbar, wenn es darum geht, die Vorhersagekraft einzelner Variablen (Persönlichkeitsmerkmale, Arbeitssituation etc.) zu überprüfen. Wenngleich Längsschnittuntersuchungen kein Garant für das Feststellen kausaler Effekte sind, so sind solche Ergebnisse doch deutlich aufschlussreicher als blossе Berechnungen im Querschnitt. Um die Güte der Aussagen noch zusätzlich zu erhöhen, ist es von Vorteil, bei der Erhebung der Daten unterschiedliche Berufsfelder zu berücksichtigen. Dies erlaubt, Ergebnisse auf ihre kontextuelle Generalisierbarkeit hin zu vergleichen. Bestätigen sich Annahmen sowohl über die Zeit (Längsschnitt) wie auch über unterschiedliche Kontexte hinweg, ist dies zumindest ein Indiz für die Richtigkeit der zu Grunde liegenden Annahmen.

Ein weiterer wichtiger Sachverhalt soll in der vorliegenden Studie berücksichtigt werden. In Anlehnung an die Stressforschung sprechen Befunde dafür, dass sich Persönlichkeitsmerkmale weniger in alltäglichen Arbeitssituationen als vielmehr in eher schwierigen Zeiten, wie dies beispielsweise während Reorganisationen der Fall ist, zur Differenzierung eignen. Dieser Gedanke wird bei der Wahl der Stichproben und der Erhebungszeitpunkte mit berücksichtigt.

(c) Wichtigen organisationalen Aspekten wie Führung, Arbeitsinhalte oder -kontext wird im Rahmen der Analysen bewusst ein Augenmerk gewidmet.

In der vorliegenden Untersuchung werden diverse organisationale Faktoren berücksichtigt, die sich in elaborierten, empirisch gut bestätigten Studien als wichtige Prädiktoren bezüglich der Arbeitszufriedenheit, des Commitments und der Kündigungsabsichten erwiesen, und zu einem eigens entwickelten Basismodell zur Überprüfung der Persönlichkeitseffekte zusammengefügt. Das heisst aber auch, dass für die untersuchten Stichproben auf Grund der Berechnungen situative Faktoren bestimmt werden können, die den jeweiligen Organisationen Anhaltspunkte für Verbesserungsmassnahmen bieten.

1.4 Gliederung der Arbeit

Im *zweiten* Kapitel werden wichtige Erkenntnisse aus der Persönlichkeitspsychologie erläutert. Strömungen werden aufgezeigt und die für vorliegende Arbeit wichtigen Konstrukte genauer erörtert.

Die Begriffe Arbeitszufriedenheit und Commitment werden im *dritten* Kapitel definiert und deren Zustandekommen wird anhand unterschiedlicher Theorien dargestellt. Korrelate dieser Variablen – Zusammenhänge zu Kündigungsabsichten und Fluktuation – werden beschrieben.

Befunde zum Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen auf die Arbeitszufriedenheit werden im *vierten* Kapitel dargestellt und im Hinblick auf deren Relevanz diskutiert. Dieses Kapitel bildet die Basis für die darauf folgende Hypothesengenerierung.

Im *fünften* Kapitel werden wichtige Befunde und Schlussfolgerungen zum Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Aussagen zur Arbeitszufriedenheit sowie zum Commitment zusammenfassend aufgelistet und daraus weiterführende Hypothesen abgeleitet.

Die methodische Vorgehensweise wird im *sechsten* Kapitel genauer erläutert. Die Stichproben und die Erhebungszeitpunkte werden beschrieben und es wird auf die Gewinnung der Daten sowie die Konstruktion des Erhebungsinstrumentes eingegangen. Ergebnisse einer Vorstudie werden dargestellt und diskutiert. Ein Gesamtüberblick über das Research-Design bildet den Abschluss dieses Kapitels.

Kapitel *sieben* bildet die eigentliche Studie. Der erste Teil dieses Kapitels widmet sich der deskriptiven Auswertung der Daten und diversen Voranalysen. Den zweiten Teil bilden die Quer- und Längsschnittanalysen. Die Hypothesen werden mittels multivariater Verfahren überprüft und die Ergebnisse anhand der vorliegenden Hypothesen diskutiert.

Im *achten* Kapitel werden die Resultate und Erkenntnisse in einer Gesamtübersicht dargestellt, erörtert und kritisch diskutiert. Ein Ausblick auf zukünftige Forschungsvorhaben bildet den Abschluss dieser Arbeit.

2 Persönlichkeit

Im ersten Teil dieses Kapitels wird das Konstrukt Persönlichkeit genauer erörtert und einer begrifflichen Differenzierung unterzogen. Im zweiten Teil werden gängige Paradigmen⁷ der Persönlichkeitsforschung überblicksartig dargestellt. Von besonderer Relevanz ist diese Darstellung hinsichtlich der in der vorliegenden Arbeit zentralen Persönlichkeitskonstrukte Core Self-Evaluations, Negative und Positive Affektivität sowie der Big 5. Die Core Self-Evaluations stellen ein neueres Konzept dar, welches sich aus unterschiedlichen, in diesem Kapitel beschriebenen Ansätzen zusammensetzt.

2.1 Das Konstrukt Persönlichkeit

2.1.1 Definition

Der Begriff Persönlichkeit bezieht sich wahrscheinlich auf den lateinischen Begriff *persona*. Darunter kann einerseits eine (Karnevals-)Maske, andererseits aber der Schauspieler eines antiken Dramas verstanden werden. In antiken Komödien spielten die Schauspieler jeweils unterschiedliche Rollen, die spezifische Persönlichkeitsmerkmale verkörperten. So liegt es im Wesen des Helden, Attribute wie edelmütig, selbstbewusst, hilfreich oder auch mutig auf sich zu vereinen. Die Vorstellung, dass sich über Eigenschaften die Persönlichkeit eines Menschen beschreiben lässt, ist entsprechend alt und prägte diverse Zweige innerhalb der Persönlichkeitsforschung. Der Begriff *persona* hat sich über die Jahrhunderte hinweg in seinem Bedeutungsgehalt gewandelt, bis er schliesslich unter dem Einfluss des Deutschen Idealismus seine noch heute gebräuchliche Definition erlangte.

Generell wird heutzutage unter dem Begriff Person meist nicht der Mensch als Angehöriger seiner Art verstanden, sondern als Träger eines in sich einheitlichen, bewussten Selbst. Die Betonung liegt auf der Wertschätzung des Einmaligen im Individuum schlechthin (Dorsch, 2003).

Dem Einmaligen kommt, wie in der Definition zur Geltung gebracht, eine zentrale Bedeutung zu. Gemäss Fisseni (2003) zeichnet sich dieses durch Verhaltensmuster aus, die nur bei wenigen Menschen auftreten, im Idealfall nur bei einem einzelnen. Das Feststellen des Einmaligen

⁷ Unter dem Begriff **Paradigma** werden theoretische Leitsätze und methodische Vorgehensweisen verstanden, die von der Mehrheit der Wissenschaftler eines bestimmten Gebietes zur Beantwortung wissenschaftlicher Fragen geteilt werden. Kuhn (1967) bezeichnet ein Paradigma als eine „Schule“ mit gemeinsamen Begriffen, Fragestellungen, Kontrollen und nicht hinterfragten Postulaten. Nach ihm wirken solche Paradigmen quasi wie eine Brille, die die Herangehensweise an ein wissenschaftliches Problem mitdeterminiert. Die mit einem Paradigma verbundenen Annahmen und designierten Vorgehensweisen werden von einer Generation Wissenschaftler an die nächste weitergegeben, bis dieser Kreis durchbrochen wird und eine neue Sicht- und Verfahrensweise das Primat erhält.

ist bei der Beschreibung der Persönlichkeit entsprechend elementar. Zwei grundsätzliche Vorgehensweisen – nomothetische und idiographische – lassen sich hierbei unterscheiden.⁸

Die nomothetische⁹ Beschreibung der Persönlichkeit ist in ihren Grundzügen naturwissenschaftlicher Prägung und sucht nach allgemein gültigen Gesetzen und Regeln. Im Rahmen dieses Ansatzes werden zentrale Verhaltensdimensionen oder auch Persönlichkeitsmerkmale (Intelligenz, Konzentrationsfähigkeit, Extraversion etc.) zu eruieren versucht, von denen angenommen wird, sie seien bei allen Menschen in unterschiedlicher Ausprägung vorhanden. Die Einzigartigkeit lässt sich daran erkennen, dass sich ein Individuum im Vergleich zu anderen Individuen der gleichen Population bezogen auf diese Eigenschaften abhebt. Ein alltägliches Beispiel stellen Schulfächer und die damit verbundenen Eigenschaften dar. In den meisten Ländern dieser Welt dürften die Sprachen und Mathematik zu den Kernfächern gehören. Man geht also davon aus, dass die damit verbundenen Fähigkeiten und Fertigkeiten bei jeder Person feststellbar und für das weitere Leben von einer gewissen Relevanz sind. Die Individualität lässt sich in nomothetischem Sinne am jeweiligen Notenprofil und den daraus abgeleiteten Eigenschaften erkennen.

Die idiographische¹⁰ Beschreibungsweise geht in ihrem Ansatz von der *Unvergleichbarkeit* der Individuen aus. Eine strenge Auslegung dieses Ansatzes würde per definitionem den Verzicht allgemeiner Klassifikationskriterien als Bezugsquelle implizieren. Aber auch dieser Ansatz kommt nicht ohne das Klassieren anhand allgemeiner Merkmale aus und stellt streng genommen allenfalls einen Versuch dar, der Einzigartigkeit in engerem Sinne näher zu kommen. So wird mittels zusätzlicher Angaben aus der jeweiligen Biografie versucht, allgemeine Merkmale so einzuengen, dass individuelle Unverwechselbarkeit entsteht (Fisseni, 2003). So könnte beispielsweise in Erfahrung gebracht werden, inwiefern sich zwei Personen, welche beide als aggressiv eingeschätzt werden, unterscheiden. Festzustellen ist, dass Person X sich sehr schnell angegriffen fühlt und das damit einhergehende aufgestaute Aggressionspotential in Form von physischer Gewalt auslebt. Person Y verfügt ebenfalls über ein hohes

⁸ Die Unterscheidung zwischen einer **nomothetischen** und **idiographischen** Beschreibungsweise geht auf Dilthey zurück, der zwischen einer erklärenden (naturwissenschaftliche Prinzipien) und einer verstehenden (geisteswissenschaftliche Prinzipien) Wissenschaft unterschied (Fisseni, 2003). Erstere befasst sich mit der Beschreibung allgemeiner Gesetzmässigkeiten und Zweitere mit dem Erfassen einmaliger geschichtlicher Gebilde.

⁹ **nomothetisch:** 1. (Rechtsw. veraltet) gesetzgebend. 2. (von wissenschaftlichen Aussagen) auf die Aufstellung von Gesetzen, auf die Auffindung von Gesetzmässigkeiten zielend © Duden 5, Das Fremdwörterbuch. 7. Aufl. Mannheim 2001. [CD-ROM].

¹⁰ **idiographisch,** auch: **...grafisch:** das Eigentümliche, Einmalige, Singuläre beschreibend (in Bezug auf die Geschichtswissenschaft) © Duden 5, Das Fremdwörterbuch. 7. Aufl. Mannheim 2001. [CD-ROM].

Aggressionspotential, fühlt sich aber weniger schnell angegriffen und wenn, zeigt sich dies vor allem in verbalen Übergriffen. Wie dieses eigens generierte Beispiel zum Ausdruck bringt, kann es gerade in therapeutischen Situationen sinnvoll sein, individuelle Facetten eines Persönlichkeitsmerkmals genauer zu erörtern (Amelang & Bartussek, 2001).

Welchen dieser Ansätze Forscher verfolgen, dürfte oft weniger von erkenntnistheoretischen Präferenzen abhängen als vielmehr von der Fragestellung sowie dem damit verbundenen Untersuchungsgegenstand. Will man feststellen, inwiefern sich beispielsweise Extraversion auf die Arbeitsleistung auswirkt, dürfte es in einer ersten Phase ausreichen, dieses Merkmal mittels eines standardisierten Fragebogens zu erfassen. Soll diese Beziehung sehr elaboriert analysiert werden, kann eine idiographische Vorgehensweise wichtige zusätzliche Differenzierungsmerkmale liefern, wie dies besonders in der klinischen Diagnostik der Fall ist. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es bei der Erforschung der Persönlichkeit letztlich immer darum geht, ein System von gemeinsamen Merkmalen zu erstellen, das erlaubt, Personen untereinander zu vergleichen und anhand der jeweiligen Ausprägungen zu klassifizieren.

Allerdings genügt das alleinige Feststellen von interindividuellen Differenzen nicht, um auf manifeste Persönlichkeitsmerkmale zu schliessen, wie eine in der Psychologie gängige Definition zum Ausdruck bringt:

Persönlichkeit bezieht sich auf die einzigartigen psychologischen Merkmale eines Individuums, die eine Vielzahl von charakteristischen konsistenten Verhaltensmustern (offen und verdeckt) in verschiedenen Situationen und zu verschiedenen Zeitpunkten beeinflussen (Zimbardo & Gerrig, 2003, S. 520).

Diese Ergänzungen respektive Forderungen nach situativer sowie temporaler Konsistenz bringen zum Ausdruck, dass meist erst unter dem Aspekt des regelmässigen Auftretens bestimmter Verhaltensweisen von Persönlichkeitsmerkmalen gesprochen werden kann. Lässt das Eingreifen in einer gefährlichen Situation den vermeintlichen Helden als mutig erscheinen, ist dies noch kein Grund, gleich auf die Eigenschaft mutig zu schliessen. Erst wenn eine Person unabhängig von der Örtlichkeit oder der Gesellschaft, in der sie sich befindet (transsituative Konsistenz), wie auch in zeitlicher Hinsicht immer wieder mutige Verhaltensweisen zeigt, scheint es gerechtfertigt, auf ein stabiles Persönlichkeitsmerkmal zu schliessen.¹¹

Wie nach Persönlichkeitsmerkmalen geforscht wird, hängt nicht zuletzt von der Definition dessen ab, was man darunter zu verstehen glaubt. Orientieren wir uns an der oben auf-

¹¹ Einen fundierten Überblick über die Definition und die Erörterung des Konstruktes Persönlichkeit geben Amelang und Bartussek (2001; Teil 1).

geführten Definition von Zimbardo, lassen sich verallgemeinernde Aussagen letztlich nur machen, wenn sich interindividuelle Differenzen im Verhalten über unterschiedlichste Situationen und Messzeitpunkte hinweg immer wieder beobachten lassen.

2.1.2 Persönlichkeit, Charakter und Temperament – Abgrenzungen

Die Begriffe Temperament und Charakter werden im alltäglichen Gebrauch oft reichlich unscharf mit dem Begriff Persönlichkeit gleichgesetzt oder zumindest damit in Verbindung gebracht. Eine klare Abgrenzung vorzunehmen ist schwierig, wie die nachfolgende Definition von Charakter zum Ausdruck bringt: „... *Gesamtgefüge der die individuellen Besonderheiten eines Menschen kennzeichnenden Eigenschaften* ...“ (Dorsch, 2003). Zimbardo und Gerrig (2003) bezeichnen den Begriff Charakter denn auch als fast gleichbedeutend mit demjenigen der Persönlichkeit, wenn dieser benutzt wird, um auf das gesamte Muster regelmässig wiederkehrender Verhaltensweisen einer Person hinzuweisen. Allerdings kann der Begriff Charakter auch eine qualitative Beurteilung wie Werte oder Moral einer Persönlichkeit beinhalten und impliziert somit ein Urteil über diese Person. So unterscheiden etliche Forscher zwischen Charakter und Persönlichkeit, indem sie festhalten, dass der Charakter die Persönlichkeit sei, sofern diese auf Werte bezogen ist. Dieser Punkt ist es, der dem Begriff Charakter explizit eine unterschiedliche Konnotation gibt und für die vorliegende Arbeit als begriffliche Differenzierung gelten soll.

Ein weiterer Begriff, den es abzugrenzen gilt, ist derjenige des Temperaments¹², welcher seinen Ursprung in der griechischen Humoral-Medizin hat. Diese geht davon aus, dass der Mensch am gesündesten ist, wenn die vier Körpersäfte Blut, Schleim, gelbe und schwarze Galle in ihrer Mischung ausgewogen sind. Diese vier Säfte wurden später, zurückgehend auf den griechischen Arzt Hippokrates, zur Beschreibung seelischen Ausdrucks verwendet und typologisiert: *Sanguiniker* (Blut, Kraft), *Melancholiker* (schwarze Galle), *Choleriker* (gelbe Galle) und *Phlegmatiker* (Schleim). Neuere Definitionen kennzeichnen Temperamente als einzelne stabile Persönlichkeitsmerkmale, die sich früh entwickeln und grundlegend in der Konstitution oder der biologisch geprägten Grundstruktur der Individuen verankert sind (Angleitner, 1991).

¹² **Temperament** *das*; -[e]s, -e <lat.-fr.>; „das richtige Verhältnis gemischter Dinge; die gehörige Mischung“>: 1. Wesens-, Gemütsart; vgl. Choleriker, Melancholiker, Phlegmatiker, Sanguiniker. 2. (ohne Plural) Gemütserregbarkeit, Lebhaftigkeit, Munterkeit, Schwung © Duden 5, Das Fremdwörterbuch. 7. Aufl. Mannheim 2001. [CD-ROM].

2.2 Persönlichkeitstheorien – vier Paradigmen

Sammelwerke zu den wichtigsten Ansätzen der Persönlichkeitsforschung gibt es viele. Wie die vorhergehenden beruhen auch die folgenden Darstellungen mehrheitlich auf den Arbeiten von Amelang und Bartussek (2001), Asendorpf (2003) und Fisseni (2003). Die Gewichtung der Ausführungen ist auf die in der vorliegenden Arbeit skizzierten Forschungsfragen abgestimmt, das heisst Eigenschaftstheorien und lerntheoretische Ansätze stehen thematisch im Vordergrund. Ergänzt werden diese Ausführungen durch eine kurze Darstellung phänomenologischer (humanistischer) Theorien. Auch wenn diese bei den weiteren Ausführungen eine untergeordnete Rolle spielen, trägt deren Kenntnis zu einem elaborierteren Verständnis des Begriffs Persönlichkeit bei. Zudem hat einer der Hauptvertreter dieser Richtung, Abraham Maslow, die Theoriebildung rund um die Arbeitsmotivation und -zufriedenheit massgeblich beeinflusst.¹³

2.2.1 Eigenschaftstheorien

Unter dem Paradigma Eigenschaftstheorien subsumieren sich Ansätze, die weniger einer grundsätzlichen philosophischen Ausrichtung folgen, als sich vielmehr durch die ihnen eigene methodische Vorgehensweise kennzeichnen. Sie stellen den Versuch dar, Eigenschaftsbegriffe des Alltags zu präzisieren und diese zu diagnostischen Zwecken zu nutzen (Asendorpf, 2003).

Im Rahmen dieser Ansätze wird angenommen, Personen würden in einer bestimmten, ihnen eigenen stabilen Weise auf Reizsituationen reagieren. Hierfür werden Persönlichkeitsmerkmale verantwortlich gemacht, die zumindest mittelfristig stabil sind und deshalb auch als Persönlichkeitsdispositionen bezeichnet werden. Mit dem Ziel, Verhaltensweisen mit möglichst wenigen Eigenschaften zu erklären, wird mittels Faktorenanalysen versucht, Daten zu Persönlichkeitseigenschaften zu bündeln und so auf möglichst wenige Faktoren zu reduzieren. Die Väter des Eigenschaftsansatzes, Guilford, Cattell und Eysenck, sind zugleich auch Pioniere dieses statistischen Verfahrens.

Guilford (1974) beschreibt die Persönlichkeit als die einzigartige Struktur von Wesenszügen. Ein Wesenszug ist jede Art von unterscheidbaren, vergleichsweise überdauernden

¹³ Ein weiteres wichtiges Paradigma stellen die psychodynamischen Theorien dar. Diese gehen in Anlehnung an Freud von einer sehr deterministischen Funktionsweise der Persönlichkeit aus, welche sich auf die Problemfelder der Arbeits- und Organisationspsychologie nur bedingt anwenden lässt. Obwohl holistisch geprägt, gelangen die Annahmen und Erkenntnisse daraus fast ausschliesslich im klinischen Bereich zur Anwendung. Ebenso finden sich kaum Anschlusspunkte für die in der vorliegenden Arbeit zu behandelnden Fragestellungen. Deshalb wird auf eine Darstellung dieser Theorien verzichtet. Zusammenfassungen zu diesem Paradigma finden sich beispielsweise in Amelang und Bartussek (2001) oder Rheinberg (1995). Umfassende Diskussionen zur Relevanz dieses Ansatzes führen Grawe, Donati und Bernauer (1993) wie auch Mertens (1995).

Merkmale (Einstellungen, Körpergrösse, Intelligenz etc.). Er geht davon aus, dass diese Wesenszüge respektive die sie designierenden Merkmale generell feststellbar sind und dass sich Individuen anhand dieser Dimensionen unterscheiden lassen. In diesen Aussagen ist eine nomothetische Ausrichtung in der Forschungstätigkeit Guilfords und seiner Mitarbeiter klar erkennbar.

Wie Guilford gehen Cattell und seine Mitarbeiter (z.B. Cattell & Dreger, 1977) ebenfalls davon aus, Persönlichkeit lasse sich durch Wesenszüge abbilden. Sie ergänzen dies aber mit der Annahme, Verhaltensreaktionen seien als ein Zusammenspiel zwischen Persönlichkeitsmerkmalen im engeren Sinne (Extraversion, Intelligenz etc.) und situativen Gegebenheiten sowohl ausser- (Gruppengeschehen, Temperaturen etc.) wie auch innerhalb einer Person (Rollen, Stimmungen etc.) zu verstehen. Somit tragen Cattell und Kollegen situativen Einflüssen explizit Rechnung. Das Bewusstsein, dass gerade das Verhalten am Arbeitsplatz oder auch in der Familie stark von Rollenerwartungen und sonstige Kontextfaktoren beeinflusst wird, erschwert zwar die Erforschung stabiler Eigenschaften, erlaubt aber einen tieferen Einblick in die menschliche Funktionsweise.

Im Gegensatz zu Guilford oder Cattell, welche als Ausgangspunkt Aussagen zur Persönlichkeit sammeln und anhand deren Klassifikationsschemata generieren, formulierte Eysenck zuerst die Theorie und überprüfte diese dann anhand unterschiedlicher Datenquellen – in diesem Sinne pflegte er eine deduktive Vorgehensweise (Fisseni, 2003). Während Eysenck in älteren Definitionen die Persönlichkeit als Totalität von Charakter, Temperament, Intellekt und Körperbau auffasst, schränkt er diese weit gefasste Definition in neueren Versionen ein. In diesen werden nur noch formale Kategorien benannt, was das Bestreben zum Ausdruck bringt, Persönlichkeit anhand möglichst weniger Variablen zu erfassen. Zur Beschreibung der Persönlichkeit geht er von vier formalen Kategorien aus – Extraversion, Neurotizismus (Emotionale Stabilität), Psychotizismus und Intelligenz. Die ersten drei Faktoren bilden das Persönlichkeitsmodell in engerem Sinne. Zu deren Beschreibung beruft sich Eysenck zu einem grossen Teil auf die Aussagen und Vorarbeiten anderer Wissenschaftler. So beruht die Unterscheidung zwischen Introversion und Extraversion in ihrem Ursprung auf Jung. Dieser versteht unter diesen Begriffen die Art und Weise, wie sich jemand einem Objekt (Sache oder Person) gegenüber verhält. Demnach entfernen sich Introvertierte vom Objekt weg, mit dem Ziel, sich seiner Macht zu entziehen, während sich Extravertierte mit diesem beschäftigen und somit auch ihre Macht manifestieren. Der Begriff Neurotizismus (Emotionale Stabilität) dient zur Klassifizierung von Personen anhand der Neigung, emotional stabil respektive instabil zu reagieren. Die damit verbundenen persönlichen Erfahrungen lassen sich als Ängstlichkeit re-

spektive Zuversicht, eine Situation verändern zu können, beschreiben. Eysenck geht davon aus, Personen liessen sich sowohl der Neurotizismus (Emotionale Stabilität) wie auch der Intro- / Extraversion-Dimension zuordnen – das heisst, jemand kann gleichzeitig als emotional stabil und zusätzlich als introvertiert klassifiziert werden –, beinhalten also von beiden Komponenten Anteile. Dies ist entgegen der antiken Annahme, wonach sich Personen fix – beispielsweise dem Typus Sanguiniker oder Melancholiker – zuordnen lassen und signalisiert, dass die Persönlichkeit kein statisches Gebilde ist, sondern sich erst durch unterschiedliche, mehr oder weniger ausgeprägte Facetten abbilden lässt. Noch weiter geht Eysenck bei der Dimension Psychotizismus. Als psychotisch beschreibt er Personen, die in ihren Verhaltensaussagen Gefühlskälte, Grausamkeit oder auch eine starke Ich-Bezogenheit erkennen lassen (Eysenck & Eysenck, 1991). Er glaubt, dass sich diese Dimension explizit auf einem Kontinuum abbilden lässt. Diese Annahme ist eine weitere Abkehr vom „Schwarz-Weiss-Denken“, wonach sich Personen klar einer Dimension zuteilen lassen, wie das lange proklamiert wurde.

Eysenck betrieb viel experimentelle Forschung, um die Annahmen, die seinem Persönlichkeitsmodell zu Grunde liegen, zu verifizieren. Er berücksichtigte unter anderem Erkenntnisse aus der Lernforschung und integrierte diese in seine Versuchsanordnungen. So gelang es ihm beispielsweise aufzuzeigen, dass der Dimension Extra-/Introversion eine stark biologische Basis zu Grunde liegen dürfte.¹⁴ Zudem haben viele seiner Befunde noch heute ihre Gültigkeit und – was vielleicht noch wichtiger ist – regten nicht nur die Forschungsaktivitäten anderer Wissenschaftler an, sondern fanden in der organisationalen Praxis ihren Niederschlag – wie weiter unten noch aufgezeigt wird (vgl. Kapitel 2.3.1).

Problematisch am Eigenschaftsansatz ist, dass die vermittelnden Prozesse zwischen Situation und Reaktion – trotz der Bemühungen Cattells – nicht tiefgreifender thematisiert werden. Individuelle Besonderheiten im Erleben und Verhalten lassen sich zwar gut beschreiben und vorhersagen, es lässt sich aber nicht beschreiben, in welcher Form diese wirken. Ein weiterer Kritikpunkt ist die statische Konzeption. Selbst wenn sich wichtige Dispositionen mittelfristig als stabil erweisen, heisst das noch lange nicht, dass sie dies längerfristig tun – das Fehlen einer langfristigen Perspektive muss nicht zuletzt aus methodischen Gründen klar bemängelt werden. Asendorpf (2003) hebt auf Grund der Fülle an Erkenntnissen, die dieser Ansatz mit sich bringt, aber zu Recht hervor, dass das Eigenschaftsparadigma nicht bloss zur Entwicklung eines methodischen Instrumentariums führte, sondern eine Begrifflichkeit schuf,

¹⁴ Zur Erklärung der Wirkungsweise von Persönlichkeitsdispositionen werden in zunehmendem Masse Ansätze genetischer oder neuronaler Art berücksichtigt (Ilie & Judge, 2003; Plomin, DeFries, McClearn & Rutter 1999).

die explizit ist, sich operational definieren lässt und zudem eine klare Unterscheidung zwischen Eigenschaften und Verhalten zulässt.

2.2.2 Phänomenologische Ansätze

Während die Vertreter des Eigenschaftsansatzes versuchen, die Persönlichkeit anhand von einigen, allen Personen eigenen Merkmalen zu messen und auf diesem Wege zu erschliessen, nehmen die Vertreter des phänomenologischen¹⁵ Ansatzes einen völlig anderen Blickwinkel ein. Für diese gilt: *It's all in the eye of the beholder*. Dieser Ausspruch soll etwas vereinfacht zum Ausdruck bringen, dass subjektive Einschätzungen massiv von Urteilen anderer Beobachter – bezogen auf den gleichen Sachverhalt – abweichen können. Forscher dieser Tradition gehen grundsätzlich davon aus, dass alles Wissen von subjektiven Eindrücken abhängt.

Diese Annahme unterscheidet sich deutlich von den Prämissen des Eigenschaftsansatzes. Die Frage, ob sich Individuen anhand allgemein gefasster Eigenschaften unterscheiden lassen, ist innerhalb des phänomenologischen Ansatzes obsolet, da es als nicht relevant erscheint, wie genau ein Mensch zu einer Vergleichsgruppe steht, sondern wie er sich selbst sieht und mit den damit einhergehenden Beurteilungen seiner selbst zufrieden ist. Allerdings stehen die phänomenologisch arbeitenden Forscher damit auch vor einem Problem: „Wie kann eine Person A die subjektive Wahrnehmung der Person B verstehen?“ Diesem Dilemma wird mittels klassischer idiographischer Forschungsmethoden wie etwa der Einzelfallanalyse entgegnet (Liebert & Spiegler, 1997). Der phänomenologische Ansatz zeichnet sich zudem durch einen holistischen Charakter aus, da versucht wird, Handlungen auf Grund der gesamten Persönlichkeit eines Individuums zu erklären. Er lässt sich hauptsächlich anhand des Menschenbildes, das dieser Strömung zu Grunde liegt, erschliessen. Dieses fällt sehr positiv aus, was sich nicht zuletzt in den Theorien der explizit humanistisch ausgerichteten Psychologen innerhalb dieses Paradigmas zeigt.

Einer der wohl bekanntesten humanistischen Psychologen dürfte Maslow sein, der vor allem durch seine Beiträge in der Erforschung motivationaler Prozesse Berühmtheit erlangte. Seine Erkenntnisse setzten sich, obwohl selbst Therapeut, vor allem im Rahmen der Industriepsychologie durch (Fisseni, 2003). Er nimmt an, dass sowohl starke biologische (Hunger, Durst etc.) wie auch psychologische Bedürfnisse (Verlangen nach Sicherheit und Zuwendung von Mitmenschen oder das Erlangen eines gesunden Selbstwerts) dem Menschen inhärent sind. Diese Bedürfnisse sind alle latent vorhanden, deren Befriedigung aber von unterschied-

¹⁵ **Phänomenologie**, die; - (Lehre von den Wesenserscheinungen der Dinge) © Duden 5, Das Fremdwörterbuch. 7. Aufl. Mannheim 2001. [CD-ROM].

licher Dringlichkeit. Sind die basalen, überlebenswichtigen Bedürfnisse gedeckt, verlangt es den Menschen nach Selbstverwirklichung, weil man sich dadurch wichtige positive Impulse fürs Leben erhofft. Gerade was diese Ebene betrifft, sind Anknüpfungspunkte an die eigenschaftstheoretischen Überlegungen der Persönlichkeitspsychologie aber nicht von der Hand zu weisen. Dieses Konstrukt wird nicht zuletzt auch als Disposition gehandhabt und sprengt so das idiographische Korsett des phänomenologischen Ansatzes. Maslow (z.B. 1977) untersuchte hierzu gesunde und ausgeglichene Personen, von ihm self-actualizer (in etwa Selbstverwirklicher; Anmerkung des Autors) genannt, auf Eigenschaften, die diese besonders auszeichnen.¹⁶ Eine effiziente Wahrnehmung der Realität, eine hohe Akzeptanz sich selbst wie auch den Mitmenschen gegenüber oder auch Schlichtheit und Natürlichkeit zeichnen solche Personen aus. Interessant ist die Erkenntnis, dass self-actualizer sich weder durch besondere Intelligenz auszeichnen noch sonst wie perfekt agieren, sondern schlicht das Maximum aus ihren Fähigkeiten machen.

Psychologen phänomenologischer Ausrichtung kommt das Verdienst zu, ein dynamischeres Menschenbild kreiert zu haben. Es bleiben aber aus persönlichkeitspsychologischer Sicht viele wichtige Bereiche unberücksichtigt. So müssen sich diese Theorien den Vorwurf gefallen lassen, Bedürfnisse generell als biologisch zu erklären, ohne zu versuchen, deren Inhalte und Zustandekommen weiter zu spezifizieren. Zudem lässt alleine die Annahme, das Individuum sei restlos etwas Einzigartiges, in letzter Konsequenz eine Verallgemeinerung dieser Theorien nicht zu. Trotz dieser Kritikpunkte ist positiv hervorzuheben, dass eine ganzheitliche Sicht des Individuums angestrebt und gängige Paradigmen zumindest in Frage gestellt werden. Die positive Menschensicht – ob gerechtfertigt oder nicht – dürfte nicht zuletzt auf Grund von sich selbst erfüllender Prophezeiungen¹⁷ ihren vorteilhaften Effekt im Umgang mit den Mitmenschen nicht verfehlen.

¹⁶ Diese Klassifizierung bedingt zumindest implizit einen Vergleich an Personen, die ihrerseits nicht als „self-actualizer“ betrachtet werden. Dies bringt zum Ausdruck, wie schwierig es ist, einen rein idiographischen Ansatz verfolgen zu wollen, da schlussendlich zur Beschreibung von Besonderheiten immer Unterschiede zu einem Kollektiv gesucht werden müssen (Anmerkung des Autors).

¹⁷ Eine **sich selbst erfüllende Prophezeiung** (*Self-fulfilling prophecy*) bezeichnet den Vorgang, wonach eine ursprünglich soziale Hypothese (Erwartung) sich selbst erfüllt (Stroebe, Jonas & Hewstone, 2002). Dies gründet auf der vom Soziologen Merton geäußerten Vermutung, dass die Wahrscheinlichkeit des Verhaltens eines Menschen zunimmt, wenn dieses Verhalten erwartet wird (Dorsch, 2003).

2.2.3 *Lerntheoretische Ansätze*

Unter diesem Titel subsumieren sich diverse Ansätze, denen eines gemein ist: Sie betonen alle Lernvorgänge¹⁸ und werden deshalb oft auch als Lerntheorien bezeichnet, obwohl sie nicht nur zum Erlernen von Verhalten, sondern auch zur situationsspezifischen Steuerung und Aufrechterhaltung gewisser Verhaltensweisen Aussagen machen (Amelang & Bartussek, 2001). Innerhalb dieser lerntheoretischen Ansätze können verschiedene Richtungen unterschieden werden. Durch seine radikale Haltung lässt sich hierbei der klassische Behaviorismus am ehesten als reine lerntheoretische Auffassung der Persönlichkeit bezeichnen. Der Behaviorismus impliziert, dass die Herausbildung der Persönlichkeit einzig von der individuellen Lerngeschichte abhängig ist respektive auf unterschiedlichen Lebenserfahrungen beruht. Die anderen Zweige – beispielsweise die Soziale Lerntheorien, wie sie besonders von Rotter und Bandura geprägt wurden – können als interaktionale Theorien der Persönlichkeit verstanden werden. Die Interaktionisten nehmen an, dass menschliches Verhalten aus einem äusseren Reiz (Situation) und seiner Verarbeitung durch die Person abzuleiten ist.¹⁹ Die zu Grunde liegenden Annahmen und Befunde interaktionistischer Theorien sind für die vorliegende Arbeit von zentraler Bedeutung, werden im Folgenden genauer beschrieben und die daraus entwickelten Persönlichkeitskonstrukte – Locus of Control (Rotter) und Selbstwirksamkeit (Bandura) – werden dargestellt und erörtert.

2.2.3.1 *Theorie des Sozialen Lernens (Rotter)*

Das Lerntheoretische an der Konzeption Rotters ist die Annahme, man müsste, um einen Menschen zu verstehen, dessen Lerngeschichte kennen. Das gegenwärtige Verhalten wird entsprechend als Endprodukt der individuellen Erfahrungen betrachtet (Rotter & Hochreich, 1979). Nach Rotter und seinen Mitarbeitern wirken neue Erfahrungen auf die Persönlichkeitsstruktur zwar ein, verändern diese aber nicht per se, da die zuerst erlernten Strukturen (Jugend und junges Erwachsenenalter) die Verarbeitung der neuen Erfahrungen beeinflussen. Dies bedeutet, dass sich die Persönlichkeit eines Individuums sowohl durch eine gewisse Dynamik als auch Stabilität auszeichnen kann, abhängig davon, inwiefern neue Erfahrungen einfließen.

¹⁸ Unter **Lernen** werden in der Psychologie gemeinhin Verhaltensänderungen verstanden, die auf Erfahrungen zurückzuführen sind und relativ lange überdauern (Dorsch, 2003).

¹⁹ Diese Auffassung ist vergleichbar mit derjenigen von Cattell (vgl. Kap. 2.2.1), allerdings betonen die **Interaktionisten** die Vorgänge, die im Menschen ausgelöst werden. Im Rahmen des Eigenschaftsparadigmas werden keine innerorganismischen Erklärungen in Erwägung gezogen.

Eine weitere wichtige Grundannahme ist, dass Handlungen (Erfahrungen) besonders dann im Gedächtnis verankert bleiben, wenn ein befriedigender Zustand mit diesen verbunden ist, wie dies die Theorie des Law of Effects²⁰ proklamiert, die in behavioristischer Tradition steht. Die Erfahrungen erfolgreicher respektive nicht erfolgreicher Zielerreichung wirken sich nach Rotter daher gravierend auf die Verhaltensweisen eines Individuums aus, da eine erfolgreiche Verwirklichung die Erwartungshaltung erhöht, beim nächsten Mal in ähnlichen Situationen wiederum erfolgreich zu agieren. Dies besonders, wenn Handlungen mit Verstärkern in Verbindung (z.B. Lob) gebracht werden. Ebenso kann aber ein anfänglich nur als mässig vorteilhaft beurteilter Endzustand angestrebt werden, wenn mit diesem weitere Annehmlichkeiten verbunden sind. Ein Beispiel wäre eine Person, die sich trotz Unzufriedenheit am Arbeitsplatz weiter anstrengt, weil sie erwartet, dadurch eine gute Qualifikation zu erhalten, was wiederum die Chancen auf einen Stellenwechsel erhöht.

Wie aus diesen Ausführungen ersichtlich, nehmen Erwartungen in der Theorie von Rotter einen wichtigen Stellenwert ein. So wichtig, dass er hierzu ein eigenes Konstruktsystem entwickelte. Entscheidender Begriff im Rahmen dieser theoretischen Annahmen ist der des Locus of Control. Damit meint Rotter die Art der Zuschreibung, die ein Individuum zur Erklärung der Ergebnisse seines Verhaltens vornimmt und die einen Einfluss auf sein Verhalten ausübt. Personen mit einem internalen Locus of Control glauben, das Schicksal selbst in der Hand zu haben und etliche ihrer Handlungen aktiv beeinflussen zu können. Hingegen glauben Personen mit einem ausgeprägt externalen Locus of Control stark fremdbestimmt zu sein. Im Extremfall nehmen solche Personen sogar fatalistische Haltungen ein. Individuelle Unterschiede in der Art der Attribution (internaler vs. externaler Locus of Control) findet man im Rahmen der Informationssuche, im Erreichen von Zielen, in der physischen und psychischen Gesundheit sowie im Umgang mit anderen (Liebert & Spiegler, 1997). So gewöhnten sich Raucher mit einem stark ausgeprägten internalen Locus of Control nach Orientierung und Aufklärung bezüglich der Folgen des Rauchens eher das Rauchen ab als Personen mit einem externalen Locus of Control (Phares, 1978).

Dieses Konstrukt hat weit reichende Konsequenzen, ist eines der bestuntersuchten innerhalb der wissenschaftlichen Psychologie und wurde in anderen Theorien aufgenommen, umgestaltet oder aber in Anlehnung an die Grundannahmen von Rotter weiterentwickelt. Der Locus of Control wird gemeinhin als ein relativ überdauerndes Persönlichkeitsmerkmal (Dis-

²⁰ **Law of Effect:** Dieses Gesetz der Wirkung geht auf Thorndike zurück und besagt, dass der erfolgreiche Ausgang eines bestimmten Vorgehens rückwirkend einen günstigen Einfluss auf das Merken desselben ausübt, während der Misserfolg für das Merken der vorhergehenden Handlung einen ungünstigen Einfluss darstellt (Dorsch, 2003).

position) erachtet, das aber bei einschneidenden Veränderungen der Lebensbedingungen Modifikationen erfahren kann (Fisseni, 2003).

Der als Nächstes behandelte Wissenschaftler ist nicht nur wie Rotter den interaktionalen Theorien zuzuordnen, sondern hat seinerseits in Form der Selbstwirksamkeit ein verhaltensrelevantes, theoretisch gut fundiertes Persönlichkeitskonstrukt erschaffen.

2.2.3.2 Sozial-kognitive Lerntheorie (Bandura)

Bandura (z.B. 1986), der Schöpfer der sozial-kognitiven Lerntheorie, geht davon aus, dass eine Person geprägt wird durch Beobachtungslernen. Das heisst, Verhaltensweisen anderer Personen und die Konsequenzen daraus werden beobachtet und die eigenen Folgerungen daraus erschlossen (Liebert & Spiegler, 1997). Dieser Prozess ist nach Bandura wichtig bei der Formung der Persönlichkeit, da internalisierte Verhaltensweisen zukünftig als Richtlinien für das Handeln dienen. Inwiefern das Verhalten einer Person für einen Beobachter relevant ist, zeigt sich in der Nachahmung des Modellverhaltens (Imitation) oder allenfalls in der Manifestation entgegengesetzten Verhaltens. Dies ist abhängig von den beobachteten Konsequenzen, die das Modellhandeln evozieren.²¹ Allerdings ist nach Auffassung Banduras eine Person bedeutend mehr als ein Rezeptions- oder Reaktionssystem, da der Vorgang des Beobachtungslernens kognitiv-emotionaler Natur ist (Fisseni, 2003). So liegt es in der Person selbst, ob sie eine Information, die sie vermittelt durch das Modell erhält, als Belohnung interpretiert oder nicht, respektive die Beobachtungen mit eher positiven oder eher aversiven Emotionen in Verbindung bringt. Welche Informationen aus beobachteten Handlungen letztlich sinnvoll erscheinen und zukünftige Handlungsweisen mitbestimmen, hängt somit stark von der kognitiven Verarbeitung der jeweiligen Person ab.

Wie Rotter hält Bandura Erwartungshaltungen für mitentscheidend, ob eine spezifische Handlung intendiert und schliesslich auch ausgeführt wird. Eine Person, die beobachtet, dass ihr Vorgesetzter auf Grund einer spezifisch erbrachten Leistung einen Kollegen belohnt, entscheidet möglicherweise, in Zukunft ähnlich gelagerte Leistungen zu erbringen. Das Generieren einer solchen Absicht dürfte aber davon abhängig sein, ob sich die entsprechende Person die dazugehörenden Fähigkeiten und Fertigkeiten attribuiert – sich in den Worten von Bandura selbstwirksam erlebt – bezogen auf die Handlungen, die es braucht, um dieses Ziel zu erreichen. Selbst wenn eine vorteilhafte Beurteilung des Endzustandes vorliegt, dürfte es

²¹ Im klassischen Beispiel beobachten Kinder einen Mann, der nach aggressivem Umgang mit einer Puppe entweder bestraft oder belohnt wurde respektive dessen Verhalten ohne Konsequenzen blieb. Wurde das gezeigte Verhalten im Anschluss belohnt oder blieb ohne Konsequenzen, zeigten Kinder im Anschluss an diese Szene aggressiveres Verhalten, als wenn eine Bestrafung folgte.

nur zu einer Handlung kommen, wenn auch genügend Selbstwirksamkeitserwartungen vorhanden sind. Im umgekehrten Fall sinkt die Chance eine Handlung auszuführen selbst bei hoher Selbstwirksamkeitsüberzeugung, wenn Unsicherheit darüber herrscht, ob der Endzielzustand nach der Handlung auch effektiv die erwünschten Vorteile mit sich bringt.²² Durch diese Ausführungen wird klar, dass Selbstwirksamkeitserwartungen unser Handeln und Verhalten nachhaltig beeinflussen dürften.

Dem Konstrukt Selbstwirksamkeit kommt entsprechend ein zentraler Stellenwert zu. Dieses wird ähnlich demjenigen des Locus of Control als Persönlichkeitsdisposition gehandhabt und lässt sich definieren als die selbst eingeschätzte Fähigkeit eines Individuums, eine Aufgabe erfolgreich lösen zu können. In Abgrenzung zu Rotter handelt es sich aber explizit um handlungsspezifische Erwartungen und nicht wie bei diesem um generalisierte Kontrollüberzeugungen. Trotz der augenscheinlichen Verwandtschaft zwischen dem Locus of Control und der Selbstwirksamkeit bestehen zumindest in theoretischer Hinsicht Unterschiede. Es ist vorstellbar, dass sich eine Person bezogen auf ihre beruflichen Aufgaben als selbstwirksam erlebt, ohne über einen ausgeprägten internalen Locus of Control bezüglich unterschiedlichster Lebenssituationen verfügen zu müssen.

Die lerntheoretischen Ansätze brachten mit dem Locus of Control und der Selbstwirksamkeit wichtige Konstrukte hervor, die sich in vielerlei Studien als Prädiktoren menschlichen Verhaltens erwiesen. Ein weiteres Verdienst dieser Ansätze ist, dass durch die Berücksichtigung von Erkenntnissen aus der kognitiven Psychologie die Persönlichkeit weder als statisches Konzept noch als schlichte Reiz-Reaktions-Maschine verstanden wird. Durch die Akzentuierung von Erwartungen und Wertigkeiten bei der Abwägung von Handlungsalternativen wird die *black box*, wie sie sowohl dem radikal behavioristischen wie auch dem Eigenschaftsansatz eigen ist, mit Leben gefüllt. Allerdings gelingt es nicht, eine grössere Theorie des Verhaltens zu generieren. Die beschriebenen Mechanismen bleiben schemenhaft und nur wenige theoretische Konzepte werden zu deren Erklärung erforscht. Ein weiterer wichtiger Kritikpunkt ist sicher, dass diese lerntheoretischen Ansätze von der Tendenz her biologischen und erblichen Facetten der Persönlichkeit ein absolutes Minimum zugestehen, was auf Grund neuerer Erkenntnisse nicht mehr zu rechtfertigen ist (z.B. Plomin et al., 1999).

²² Diese Ausführungen basieren inhaltlich auf den Aussagen der **Prozesstheorien der Motivation** (z.B. Heckhausen, 2002) und bringen so die kognitiven Aspekte der Lerntheorien von Rotter und Bandura zum Ausdruck. Bei den Prozesstheorien der Motivation geht es nicht darum, inhaltliche Aspekte der Motivation zu erklären, sondern zu erläutern, unter welchen Bedingungen es überhaupt zu einer Handlung kommt.

2.3 Wichtige Konstrukte im organisationalen Kontext

Im Folgenden werden Konstrukte beschrieben, die aus anwenderorientierter Sicht von besonderer Relevanz sind und Weiterentwicklungen der soeben behandelten Ansätze darstellen. Einerseits wurden wichtige Erkenntnisse aus dem Eigenschaftsansatz zusammengefasst (Big 5), andererseits werden Konstrukte aus den lern- und eigenschaftstheoretischen Ansätzen zum Konstrukt Core Self-Evaluations zusammengeführt. Als bislang noch nicht weiter ausgeführte Konstrukte werden zwei rein affektive Komponenten der Persönlichkeit in Form der Variablen Negative und Positive Affektivität dargestellt. Diese lassen sich ebenfalls als überdauernde Persönlichkeitsmerkmale auffassen und stehen somit dem Eigenschaftsansatz nahe.

2.3.1 Die Big 5

Die Absicht, innerhalb des Eigenschaftsansatzes, Verhalten auf Grund stabiler Dispositionen zu beschreiben und vorherzusagen, stiess nicht nur innerhalb der Forschergilde auf Interesse. Die Menge an Publikationen, die im Rahmen angewandter psychologischer Disziplinen den Einfluss von Persönlichkeitsdispositionen auf Themen wie die Lernfähigkeit von Kindern, den Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit oder auch den Einfluss auf die Interaktion in Gruppen untersuchen, ist beachtlich. Zudem fällt auf, dass es sich bei den Bemühungen, Persönlichkeitseinflüsse festzustellen, meist um die Verwendung eigenschaftstheoretischer Konstrukte handelt. Inwiefern dieses Phänomen durch die Nähe zur Alltagssprache zu erklären ist, sei einmal dahingestellt.

Wie im Kapitel *Eigenschaftstheorien* dargelegt, ist es sowohl aus praktischer wie auch aus wissenschaftlicher Sicht sinnvoll, den Eigenschaftssatz auf eine möglichst kleine Anzahl an Dispositionen zu beschränken. Sehr populär sind in diesem Zusammenhang die Befunde von Costa und McCrea (z.B. 1988, 1992a), die mit den Big 5 ein breit anerkanntes Konzept schufen. Diese Forscher entdeckten im Rahmen von Metaanalysen immer wieder dieselben fünf robusten Persönlichkeitsfaktoren, anhand derer sich Personen klassifizieren liessen. Hierbei handelt es sich um Neurotizismus vs. Emotionale Stabilität, Extraversion vs. Introversion (vgl. die Ausführungen zu Eysenck, Kapitel 2.2.1), Offenheit (Kultur), Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit. Costa und McCrae entwickelten zur Erfassung dieser Konstrukte Persönlichkeitsinventare (NEO-PI, NEO-PI-R²³ und NEO-FFI). Muck (2004) beschreibt die fünf Faktoren in Anlehnung an Ostendorf und Angleitner (2004) wie folgt:

²³ Vom NEO-PI-R (Costa & McCrea, 1992b) liegt mittlerweile auch eine deutschsprachige Version vor (Ostendorf & Angleitner, 2004).

Neurotizismus (Emotionale Stabilität) bedeutet, dass jemand dazu neigt, empfindlich zu sein und unter Stress leicht aus dem Gleichgewicht zu kommen. Auch entwickeln Personen mit starker Ausprägung eher unangepasste Formen der Problembewältigung und sind weniger in der Lage, ihre Bedürfnisse zu kontrollieren.

Extraversion bedeutet, dass jemand gesellig, gesprächig, freundlich, unternehmungslustig und aktiv ist. Extravertierte Personen sind ausserdem durchsetzungsfähig, selbstbewusst, lieben aufregende Situationen und Stimulierungen, neigen zu Optimismus und sind eher heiter gestimmt.

Offenheit für Erfahrungen (Kultur) bedeutet, dass jemand interessiert ist an neuen Erfahrungen, Erlebnissen und Eindrücken, an der Aussen- und an der Innenwelt. Offene Personen lassen sich auf neue Ideen ein und sind unkonventionell in ihren Wertorientierungen.

Verträglichkeit bedeutet, dass jemand hilfsbereit, entgegenkommend und vertrauensbereit ist. Verträgliche Personen begegnen anderen Personen mit Wohlwollen, sind bereit, in Auseinandersetzungen nachzugeben, und können im Extremfall als unterwürfig oder abhängig erscheinen.

Gewissenhaftigkeit bedeutet, dass jemand zielstrebig, willensstark und entschlossen ist. Gewissenhafte Personen sind leistungsorientiert, pflichtbewusst, prinzipientreu und ordentlich.

Die Vorgehensweise von Costa und McCrea ist ein so genannter Top-Down-Ansatz, da die Autoren als ersten Schritt die übergeordneten Dimensionen – also die fünf „grossen“ Faktoren – beschrieben und dann erst diese durch unterschiedliche Facetten spezifizierten. Bei der Auswahl der fünf Faktoren berücksichtigten Costa und McCrea nur Konstrukte, die sich in bisherigen Forschungsbemühungen als fundiert darstellen und zueinander ähnlich sind, sich inhaltlich aber klar unterscheiden lassen (Muck, 2004). Was Costa und McCrea in langwieriger Arbeit entwickelten, ist aber nichts anderes als die bislang letzte Stufe eines Prozesses.

Diese Big 5 basieren nicht zuletzt auf Annahmen und Befunden von Cattell (vgl. Kapitel 2.2.1). Als Grundlage diente der so genannte lexikalische Ansatz, mittels dem man versucht, durch die Analyse der in der jeweiligen Sprache vorkommenden Beschreibungsbegriffe zu einer Taxonomie der Persönlichkeit zu gelangen. Dieser Ansatz beruht auf der Annahme, dass sich Persönlichkeitsmerkmale, die besonders gut den Umgang unter Menschen zum Ausdruck bringen, als Repräsentation in der Sprache finden lassen (Amelang & Bartussek, 2001). Auf solche Datensätze griff Cattell zurück, um seine Persönlichkeitstheorie zu entwickeln. Dieselben Daten berücksichtigten aber noch andere Forscher und ergänzten diese mit zusätzlichen Erhebungen. So sind die eigentlichen Schöpfer der heutigen Fünf-Faktoren-Taxonomie Tupes und Christals, zwei Forscher der U.S. Air Force (Goldberg, 1993). Sie berücksichtigten bei ihren Analysen mehrere Datensätze – darunter auch zwei von Cattell – und

fanden immer wieder fünf Persönlichkeitsfaktoren vor.²⁴ Diverse Wissenschaftler – unter ihnen Norman (1963), Peabody (z.B. 1987) oder auch Goldberg (z.B. 1990) – setzten diese Forschungstradition fort. Sie brachten neue Aspekte mit ein, entwickelten zum Teil eine neue Taxonomie und überprüften die Befunde immer wieder an bestehenden wie auch an neuen Datensätzen. Die Verwandtschaften dieser zum Teil neu operationalisierten Variablen liessen sich meist inhaltlich in der oben beschriebenen und von Tupes und Christal vorgeschlagenen Struktur integrieren.²⁵

Die gängige Fünf-Faktoren-Struktur, wie sie heute allgemein mehr oder weniger akzeptiert wird, ruft auch etliche Kritiker auf den Plan. Unter ihnen keinen geringeren als Eysenck (1992a, 1992b) sowie Becker (1995). Nebst der Struktur des Modells wird nicht zuletzt an der induktiven Entwicklungsweise dieses Konzeptes Kritik vorgebracht. Dieser aus einem lexikalischen Ansatz hervorgegangenen Taxonomie fehlt weitestgehend das theoretische Fundament und sie basiert letztlich auf den möglicherweise recht oberflächlichen Konstruktionen unseres Alltagsdenkens, wie McAdams (1992) bemerkt. Aus pragmatischer Sicht lässt sich aber festhalten, dass die Big 5 so etwas wie ein Referenzmodell darstellen, das ökonomischen Masstäben zu genügen scheint und durch etliche Replikationen unterschiedlichster Forscher ein gewisses Mass an Evidenz erhält. Herauszustreichen sind auch Befunde, die einzelnen Faktoren der Big 5 im Rahmen von Selektionsprozessen prädiktive Validität zuschreiben (Barrick & Mount, 1991; Tett, Jackson & Rothstein, 1991). Muck (2004) hält denn auch fest, dass das Fünf-Faktor-Modell der Persönlichkeit letztlich den pragmatischen Zweck anwendungsorientierter Forschung erfüllt (S. 208).

2.3.2 Negative und Positive Affektivität

Die bisherigen Ausführungen zum Konstrukt Neurotizismus respektive zur Emotionalen Stabilität bringen zum Ausdruck, dass selbst berichteten Emotionen zur Erklärung menschlichen Verhaltens eine grosse Bedeutung zukommt. Im Zuge der Analyse des individuellen Umgangs mit aversiven emotionalen Zuständen wurden denn auch diverse Ansätze zu deren Strukturierung vorgeschlagen (Krohne, Egloff, Kohlmann & Tausch, 1996). Eines der bekanntesten Modelle stammt von Watson und Tellegen (1985), das selbst wie auch fremd berichtete Affekte auf zwei unabhängig voneinander variierende Dimensionen reduziert – die Positive und Negative Affektivität. Personen, die über eine ausgeprägte Positive Affektivität

²⁴ Die gesammelten Befunde von Tupes und Christal wurden 1992 in einer Sonderausgabe des Journal of Personality veröffentlicht.

²⁵ Einen fundierten Überblick der Geschichte der Big 5 gibt Goldberg (1993).

verfügen, bezeichnen sich selber als enthusiastisch, aktiv und aufmerksam, während solche, die angeben, sich durch wenig Positive Affektivität auszuzeichnen, von Traurigkeit und Lethargie berichten. Personen, die sich ausgeprägte Negative Affektivität zuschreiben, können als angespannt, verärgert, aber auch furchtsam und nervös charakterisiert werden. Zudem tendieren solche Personen vermehrt dazu, sich mit Fehlern und Enttäuschungen auseinander zu setzen und die negativen Aspekte in der Welt zu fokussieren. Im Gegensatz dazu scheinen Personen mit einer niedrigen Ausprägung auf dieser Dimension zufriedener, selbstsicherer und ruhiger zu sein. Watson, Clark und Tellegen (1988) entwickelten basierend auf der 85er-Konzeption eine Kurzform zur Erfassung dieser Konstrukte. Die Validierung dieser Skala legt nahe, dass sich zum einen die beiden Dimensionen klar unterscheiden (Johnson & Johnson, 2000) und dass sich diese beiden Affektivitätsarten sowohl als temporale wie auch als habituelle Phänomene erfassen lassen. Eine Zweitmessung dieser Konstrukte nach acht Wochen ergab für die Positive Affektivität eine Test-Retestkorrelation (Stabilität) von .68 und für die Negative Affektivität von .71. Dass sich diese Skala zur Beschreibung stabiler interindividueller Unterschiede in emotionalen Reaktionen bewährt, zeigt auch die Studie von Krohne et al. (1996). Sie konnten anhand von Mehrfachmessungen zeigen, dass mit zunehmendem Zeitintervall der berichtete habituelle Affekt an Bedeutung gewinnt.

Unklar ist die Beziehung zwischen der Negativen und Positiven Affektivität und den Big-5-Faktoren Neurotizismus (Emotionale Stabilität) und Extraversion. Nach Levin und Stokes (1989) bilden die Konstrukte Ängstlichkeit, Irritierbarkeit, Neurotizismus (Emotionale Stabilität) und Selbst-Abwertung das Konstrukt Negative Affektivität ab, was zum Ausdruck bringt, dass diese Forscher den Faktor Neurotizismus (Emotionale Stabilität) als einen Indikator von Negativer Affektivität erachten. Obwohl oft so gedeutet, fragt es sich, ob diese Subsumierung gerechtfertigt ist. Zwar weisen Positive Affektivität und Extraversion sowie Negative Affektivität und Neurotizismus (Emotionale Stabilität) immer wieder bedeutsame und zudem substanzielle Zusammenhänge auf (Krohne et al., 1996; Larsen & Ketelaar, 1991; McCullough, Emmons & Tsang, (2002); Watson & Clark, 1992b; Watson, Suls & Haig, 2002), erklären aber oft unterschiedliche Varianzanteile in Variablen wie Arbeits- oder Lebenszufriedenheit (z.B. Judge et al., 1998). Das Verhältnis zwischen diesen Konstrukten ist bis dato nicht geklärt.

2.3.3 Die Core Self-Evaluations

Im Folgenden wird ein Konstrukt beschrieben, das aus anwenderorientierter Sicht von besonderer Relevanz zu sein scheint und Erkenntnisse und Bestandteile der soeben behandelten Ansätze zusammenführt – die Core Self-Evaluations. Dies ist ein Persönlichkeitskonstrukt auf hohem Abstraktionsniveau, das sowohl Konzepte des Eigenschaftsansatzes (Emotionale Stabilität respektive Neurotizismus) wie auch der lerntheoretischen Ansätze (interner Locus of Control, generalisierte Selbstwirksamkeit) vereint und durch das Konstrukt allgemeiner Selbstwert ergänzt wird (vgl. Abbildung 2-1). Dieses Konstrukt wurde im Zusammenhang mit der Frage, inwiefern Aussagen zur Arbeitszufriedenheit von Dispositionen beeinflusst werden, von Judge, Locke & Durham (1997) entwickelt. Es handelt sich nicht um eine eigenständige Theorie, sondern soll lediglich als Erklärungsansatz dienen, weshalb gewisse Personen in einem vergleichbaren Arbeitsumfeld unterschiedliche Zufriedenheitsaussagen machen.

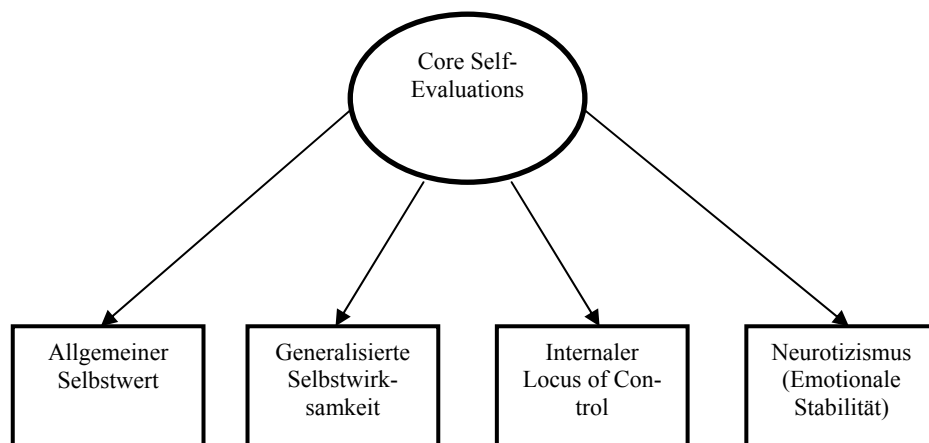


Abbildung 2-1: Die Core Self-Evaluations in Anlehnung an Judge, Locke, Durham und Kluger (1998)

Im Grundsatz gehen die Autoren davon aus, dass es sinnvoll ist, Dispositionen zu untersuchen, die Aufschluss darüber geben, wie die jeweilige Person sich selbst sieht und beurteilt. Sie legen diesen Schluss nahe, da es sich bei Zufriedenheitsurteilen wie auch der Beurteilung seiner selbst um eine Evaluation handelt. Kurz: Wie die Person sich selbst wahrnimmt und daraus ihr Selbstkonzept ableitet, steht in einem Zusammenhang mit der Beurteilung der Arbeitssituation und der Arbeitszufriedenheit.

Die Evaluation seiner selbst dürfte sich nicht zuletzt in Aussagen zu Kontroll- oder Selbstwirksamkeitsüberzeugungen widerspiegeln. Judge et al. (1997) proklamieren denn auch, dass die Ausprägung dieser beiden Persönlichkeitsmerkmale Ausdruck einer basalen Selbstevaluation sind, und vereinen diese beiden Persönlichkeitsmerkmale zusammen mit dem allgemeinen Selbstwert und der Variable Neurotizismus (Emotionale Stabilität) zu einem gemeinsamen Konstrukt. Da es sich um Beurteilungen seiner selbst handelt, dürften affektive

Komponenten eine wichtige Rolle spielen. Deshalb unterscheiden Judge et al. (1997; 1998) die Core Self-Evaluations von rein kognitiven Schemata.²⁶ Ähnlich sieht es Cantor (1990), die davon ausgeht, dass Schemata zwischen Dispositionen und der Interpretation von Vorgängen in der Welt allenfalls mediiierenden Charakter aufweisen.

Repräsentativ für diese Annahme dürfte der allgemeine Selbstwert sein. Dieses Konstrukt stellt die fundamentalste Evaluation dar, die eine Person machen kann und wird oft als Einstellung sich selbst gegenüber verstanden (Asendorpf, 2003). In dem Sinne, dass sich selber zugeschriebene Attribute in positiver oder negativer Hinsicht beurteilt werden und so den Wert, den man sich als Person selbst zuschreibt, beeinflussen. Das Konstrukt Selbstwert spielte zu Beginn vor allem in Bereichen der klinischen Psychologie eine wichtige Rolle, später wurde dessen Einfluss auf die Verhaltensweisen im organisationalen Kontext nach und nach erkannt (Furnham, 1994). Es scheint empirische Evidenz dafür zu geben, dass der allgemeine Selbstwert in Verbindung zur Arbeitszufriedenheit steht und ein Zusammenhang zur Positiven Affektivität besteht (Judge & Locke, 1993; Locke, McClelland & Knight, 1996).

Obwohl in den vorangehenden Kapiteln bereits eingehend definiert, sollen die anderen Konstrukte der Core Self-Evaluations noch einmal kurz und zusammenfassend dargestellt werden. Die Selbstwirksamkeit wird definiert als die eigene Einschätzung, fähig zu sein, Kontrolle auszuüben, sich selbst angemessen zu motivieren sowie über kognitive Ressourcen zu verfügen. Dieses Konstrukt steht in einer engen Verbindung zum allgemeinen Selbstwert. Der interne Locus of Control steht für das Ausmass, in dem Personen glauben, Geschehnisse in der Umwelt wären kontrollierbar. Er lässt sich auch als generalisierte Erwartung definieren, Handlungsfolgen selbst unter Kontrolle zu haben (Asendorpf, 2003). Das Konstrukt Neurotizismus (Emotionale Stabilität) bezeichnen die Schöpfer der Core Self-Evaluations als den negativen Pol des allgemeinen Selbstwerts. Menschen, die auf dieser Dimension starke Ausprägungen aufweisen, scheinen unsicher, schuldig und scheu. Sie erleben auch mehr Angst angesichts neuer Situationen, ähnlich wie dies das Konstrukt Negative Affektivität zum Ausdruck bringt. In Themenbereichen wie Stress, Arbeitszufriedenheit oder auch Produktivität konnten in diversen Studien Effekte, ausgehend von der Variablen Neurotizismus (Emotionale Stabilität), festgestellt werden (vgl. hierzu Kapitel 4.2.1). Somit stellt sich die Frage, ob das Konstrukt Core Self-Evaluations nicht einfach nur ein anderer Name für Neurotizismus (Emotionale Stabilität) ist, wie Judge und Bono (2001b) selbst zu bedenken geben. Diese Frage theoretisch fundiert schlüssig zu beantworten ist auf Grund der grossen Verwandtschaft dieser

²⁶ **Schema („schema“):** Kognitive Struktur, die organisiertes Wissen über ein gegebenes Konzept oder einen Reiz repräsentiert und Wahrnehmung, Gedächtnis und Schlussfolgerungsprozesse beeinflusst (Stroebe et al., 2002).

Variable mit der generalisierten Selbstwirksamkeit, dem internalen Locus of Control und dem allgemeinen Selbstwert schwierig, weshalb Judge und Bono (2001b) empirische Daten ins Feld führen. In einer von ihnen eigens angefertigten Metaanalyse (Judge und Bono, 2001a) wiesen die Core Self-Evaluations deutlich höhere Zusammenhänge zu Massen der Arbeitszufriedenheit (.37) und der beruflichen Leistung (.27) auf als die Variable Neurotizismus (Emotionale Stabilität) für sich alleine genommen (.24 respektive .19). Obwohl Letztere auf Grund mehrerer Analysen ein deutlicher Indikator der Core Self-Evaluations ist (Judge et al. 1998, 2000), scheint das übergeordnete, latente Konstrukt der bessere Prädiktor zu sein. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Konstrukt Core Self-Evaluations einiges zur Erklärung menschlichen Verhaltens und Erlebens in der Arbeitswelt beizutragen scheint.²⁷

2.4. Integration der Ansätze

Die Ausführungen zur Definition von Persönlichkeit und zu den vorherrschenden Paradigmen zu deren Erforschung machen deutlich, dass wir es mit einem sehr komplexen Gebilde zu tun haben. Jeder dieser Ansätze weist eine gewisse Plausibilität auf und kann einzelne Phänomene erklären – wobei die Anstrengungen, die Befunde einer empirischen Überprüfung zu unterziehen, je nach Paradigma und vor allem Wissenschaftler äusserst unterschiedlich ausfallen.

Weiter stellt sich die Frage, inwiefern die einzelnen Paradigmen überhaupt dazu taugen, Aussagen zur Persönlichkeit zu machen, wie diese per definitionem der vorliegenden Arbeit zu Grunde liegt.

Persönlichkeit bezieht sich auf die einzigartigen psychologischen Merkmale eines Individuums, die eine Vielzahl von charakteristischen, konsistenten Verhaltensmustern (offen und verdeckt) in verschiedenen Situationen und zu verschiedenen Zeitpunkten beeinflussen (Zimbardo & Gerrig, 2003; S.520).

Vergegenwärtigen wir uns diese Definition, halten wir fest, dass die phänomenologischen Ansätze zwar die Einzigartigkeit betonen, aber keine eigentlichen Anhaltspunkte weder zur zeitlichen noch zur situativen Konsistenz bieten. Während die einzelnen Punkte der Definition für die Annahme von Dispositionen Voraussetzung und Prüfkriterium zugleich sind, verhält es sich bei den lerntheoretischen Ansätzen etwas anders. Die eigentlichen Konstanten im Rahmen dieser Ansätze sind die Konstrukte, die Einschätzungen bezüglich Erfolg respektive Misserfolg beeinflussen, wie Banduras Selbstwirksamkeit oder Rotters Locus of Control. Al-

²⁷ Weitere Hinweise für die Relevanz der einzelnen Indikatoren dieses Konstruktes wie auch zusätzliche Evidenz für deren Zusammenfassung finden sich in Schallberger (2000; S. 432).

lerdings werden Veränderungen in der Ausprägung dieser Variablen auf Grund von veränderten Lebensbedingungen angenommen.

Es sind denn auch die Befunde aus dem Eigenschaftsansatz sowie diese lerntheoretischen Konstrukte, die in der Praxis zur Vorhersage zukünftiger Verhaltensweisen wie Leistungserbringung, Verhalten im Team oder möglicher Fluktuationsneigungen zum Einsatz kommen. Annahmen wie Personen mit einem ausgeprägten internalen Locus of Control oder einer hohen Emotionalen Stabilität seien gerade in stressreichen Zeiten besonders resistent und dadurch leistungsfähiger als Personen, bei denen diese Variablen weniger positiv ausgeprägt sind, dürften zusätzlich zu deren Popularität beitragen – vorläufig noch ungeachtet des empirischen Fundaments hierzu.

3 Arbeitszufriedenheit und Commitment

Wie in der Einleitung erwähnt, stellen die Begriffe Arbeitszufriedenheit und Commitment feste Bestandteile der organisationalen Forschung dar. Bekannte Theorien und Modelle zu diesen Konstrukten werden in diesem Kapitel dargestellt. Wenngleich Persönlichkeitseffekte in den meisten Studien als erklärende Variablen eine untergeordnete Rolle spielen, werden deren Einflüsse – sofern möglich – ebenfalls thematisiert.

Einleitend ist festzuhalten, dass keine Standarddefinitionen von Arbeitszufriedenheit oder Commitment existieren. Vielmehr lässt sich die zu Grunde liegende Definition der Begriffe meist erst implizit durch die im Fragebogen berücksichtigten Inhalte und Dimensionen (z.B. Beurteilung des Arbeitsinhaltes, des Vorgesetzten, der Bezahlung, der Organisationskultur etc.) sowie deren Korrelate und Konsequenzen erschliessen (z.B. Meyer & Allen, 1997; Neuberger & Allerbeck, 1978). Als Konsens lässt sich aber festhalten, dass die Arbeitszufriedenheit von den meisten Autoren als eine relativ überdauernde Einstellung verstanden wird (Felfe, Six & Schmook, 2005). Das Commitment kann ebenfalls als eine überdauernde Einstellung aufgefasst werden. Deshalb ist es für die weiteren Ausführungen wichtig, die Funktionsweise von Einstellungskonstrukten zu kennen.

3.1 Einstellungen: Definition und Funktion

Einstellungen gehören zu den wichtigsten und meistbeforschten Konstrukten zumindest innerhalb der Sozialpsychologie und werden von vielen Autoren als ein andauerndes positives oder negatives Gefühl dem zu beurteilenden Objekt oder Subjekt gegenüber verstanden (z.B. Fishbein & Ajzen, 1975). Allerdings werden auch kognitive Aspekte akzentuiert, indem Meinungen – das Wissen und die Überzeugungen, die mit einem Einstellungsobjekt verbunden sind – berücksichtigt werden. Aber erst der Affekt, der durch dieses Wissen ausgelöst wird, gilt als Einstellung und wird allenfalls handlungsrelevant.²⁸ Ein Beispiel soll diese Verknüpfung veranschaulichen: Eine Person stellt fest, dass im Zuge der Reorganisation einschneidende Massnahmen erst immer mit mehreren Wochen Verspätung kommuniziert werden. Nebst dem, dass sie der Meinung ist, solche Verhaltensweisen würden eine unvorteilhafte Organisationskultur kennzeichnen, sind ihr noch andere Fälle bekannt, in denen es genau so gehandhabt wurde und die fatale Folgen für die Belegschaft hatten. Dieses Wissen evoziert negative

²⁸ Andere Forscher (z.B. Eagly & Chaiken, 1993) gehen davon aus, dass sich Einstellungen auf einer affektiven, kognitiven wie auch verhaltensbezogenen Ebene abbilden lassen. Inwiefern die Reduktion auf die affektive Komponente oder aber ein dreidimensionales Abbild vorzuziehen ist, kann gegenwärtig nicht schlüssig beantwortet werden (Stahlberg & Frey, 1996).

Gefühle der Organisation gegenüber und die Bindung zur Unternehmung verschlechtert sich. Dies kann zur Kündigung seitens besagter Person führen.

Fishbein und Ajzen (1975) postulieren allerdings, Einstellungen würden nicht direkt Verhaltensweisen beeinflussen, sondern Verhaltensabsichten generieren, welche ihrerseits Handlungen auslösen können. Diese grundsätzliche Überlegung wurde von diesen Autoren durch die Annahme, subjektive Normen würden ihrerseits sowohl Einstellungen wie auch Absichten beeinflussen ergänzt und in der *Theory of Planned Behavior* um die Komponente wahrgenommene Verhaltenskontrolle erweitert – eine Variable, die in Abhängigkeit von sich selbst attribuierten Fähigkeiten und Fertigkeiten steht (Ajzen & Madden, 1986; Madden, Ellen & Ajzen, 1992).

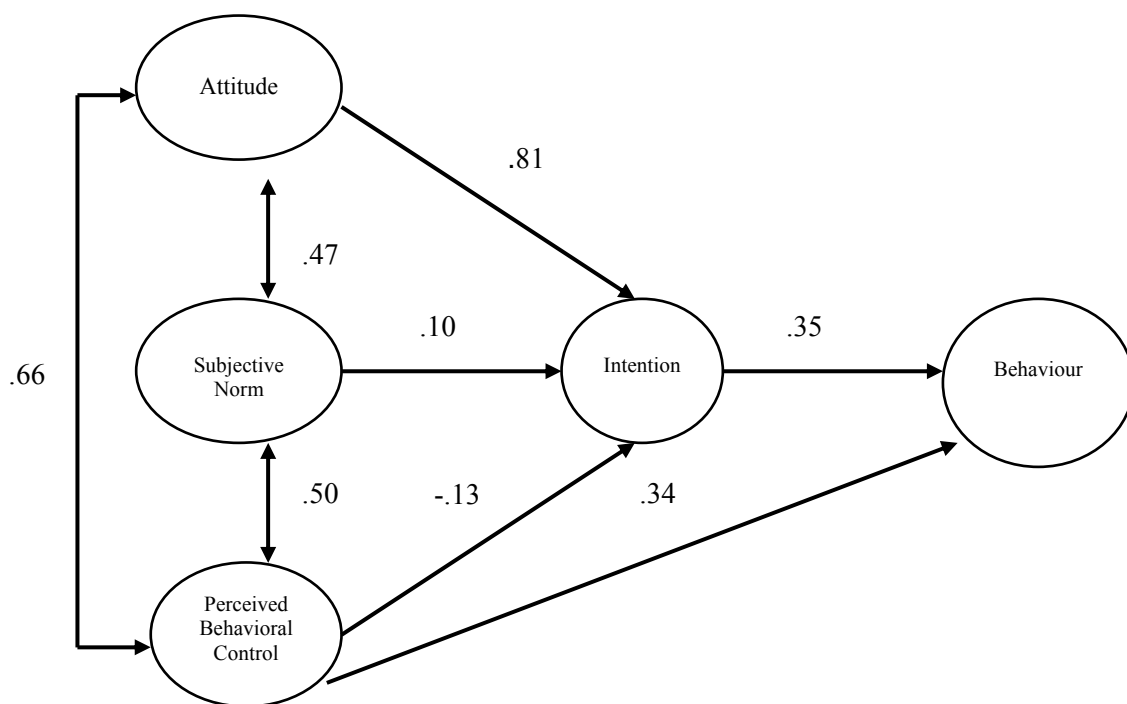


Abbildung 3-1: Path Analysis of Ajzen's Theory of Planned Behavior. In Anlehnung an Ingram, Cope, Haju und Wuensch (2000, S. 221)

In einer neueren Studie überprüften Ingram, Cope, Haju und Wuensch (2000) die *Theory of Planned Behavior* anhand von Studenten, die vor der Wahl standen, entweder eine Arbeit zu suchen oder eine höhere schulische Ausbildung in Angriff zu nehmen. Die Ergebnisse sind in Abb. 3-1 abgebildet. Der Einfluss der Einstellungen auf die Handlung ist wie von Fishbein und Ajzen (1975) postuliert rein indirekter Natur – mediiert durch die Verhaltensabsichten. Interessant ist die hohe Korrelation von .66 zwischen der Einstellung und der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle. Diese bringt zum Ausdruck, dass Einschätzungen der ei-

genen Fähigkeiten und Möglichkeiten bereits bei der Generierung der Einstellung eine wichtige Rolle spielen. Dies ist entscheidender als es im ersten Augenblick scheint und impliziert, dass die geäußerte Arbeitszufriedenheit bei schlechten Erfahrungen nicht zwingend abnehmen muss, wenn sich die betroffene Person keine Handlungsmöglichkeiten – beispielsweise eine alternative Arbeitsstelle – in Aussicht stellt (vgl. hierzu Kapitel 3.2; Formen der Arbeitszufriedenheit und des Commitments). Zudem ist in der Darstellung 3-1 ersichtlich, dass die wahrgenommene Verhaltenskontrolle nicht nur die Einstellungen sondern auch die effektiv erfolgte Handlung (z.B. Kündigung) beeinflusst, was deren grosse Relevanz unterstreicht. Es ist augenscheinlich, dass allgemeine Kontroll- oder auch Selbstwirksamkeitsüberzeugungen hier zumindest partiell einen Einfluss ausüben dürften. Diese Befunde stehen in Einklang mit älteren Studien (z.B. Ajzen, 1991; Eagly & Chaiken, 1993).

Die geglückten Replikationen stellen der Theorie ein gutes Zeugnis aus und sprechen für ihre Güte. Befunde, in denen Einstellungen als Verhaltensindikatoren fungieren, dürften für die grosse Bedeutung dieser Konstrukte zumindest mitverantwortlich sein (Stahlberg & Frey, 1996).

3.2 Formen der Arbeitszufriedenheit und des Commitments

3.2.1 Facetten der Arbeitszufriedenheit

Das Konstrukt Arbeitszufriedenheit ist nach Auffassung vieler Forscher – wie einleitend dieses Kapitels erwähnt – eine strukturierte und möglicherweise handlungsrelevante Einstellung zur Arbeit. Zudem wird meist angenommen, es handle sich um eine sehr allgemeine Einstellung, die sich aus der Bewertung unterschiedlicher Faktoren der Arbeitsumwelt (Vorgesetzter, Arbeitskollegen, wahrgenommene Arbeitsplatzsicherheit etc. – spezifische Aspekte der Arbeitszufriedenheit) generiert. In vielen Untersuchungen lässt sich denn auch immer wieder ein genereller Faktor Arbeitszufriedenheit feststellen, der einen erheblichen Anteil der Gesamtvarianz erklären kann und sich aus den Beurteilungen einzelner beruflicher Facetten zusammensetzen dürfte, diese aber auch beeinflusst. So proklamiert Borg (2003) in einer neueren Studie, dass sich die Zufriedenheit mit einer Dimension der Arbeit (beispielsweise der Bezahlung) als Kompromiss der Einstellung zu den einzelnen Komponenten dieser Dimension (Höhe, Gerechtigkeit etc.) und der allgemeinen Arbeitszufriedenheit ergibt.

Es scheint, als liesse sich die allgemeine Komponente der Arbeitszufriedenheit qualitativ weiter ausdifferenzieren. Bruggemann (1974) entwarf auf der Grundlage mehrerer Konzepte (u.a. McGregor, 1960; Herzberg, 1966; Vroom, 1964) ein Prozessmodell, das eine Unterscheidung nach unterschiedlichen Formen zulässt (Abbildung 3-2). Basierend auf Ver-

gleichsprozessen (Ist-Soll) zwischen arbeitsbezogenen Bedürfnissen der Person und deren Erfüllung durch die jeweilige Arbeitssituation geht sie davon aus, dass es entscheidend ist, wie eine Person mit einem allenfalls (un-)vorteilhaften Vergleich umgeht und inwiefern das persönlichen Anspruchsniveau dadurch beeinflusst wird.²⁹

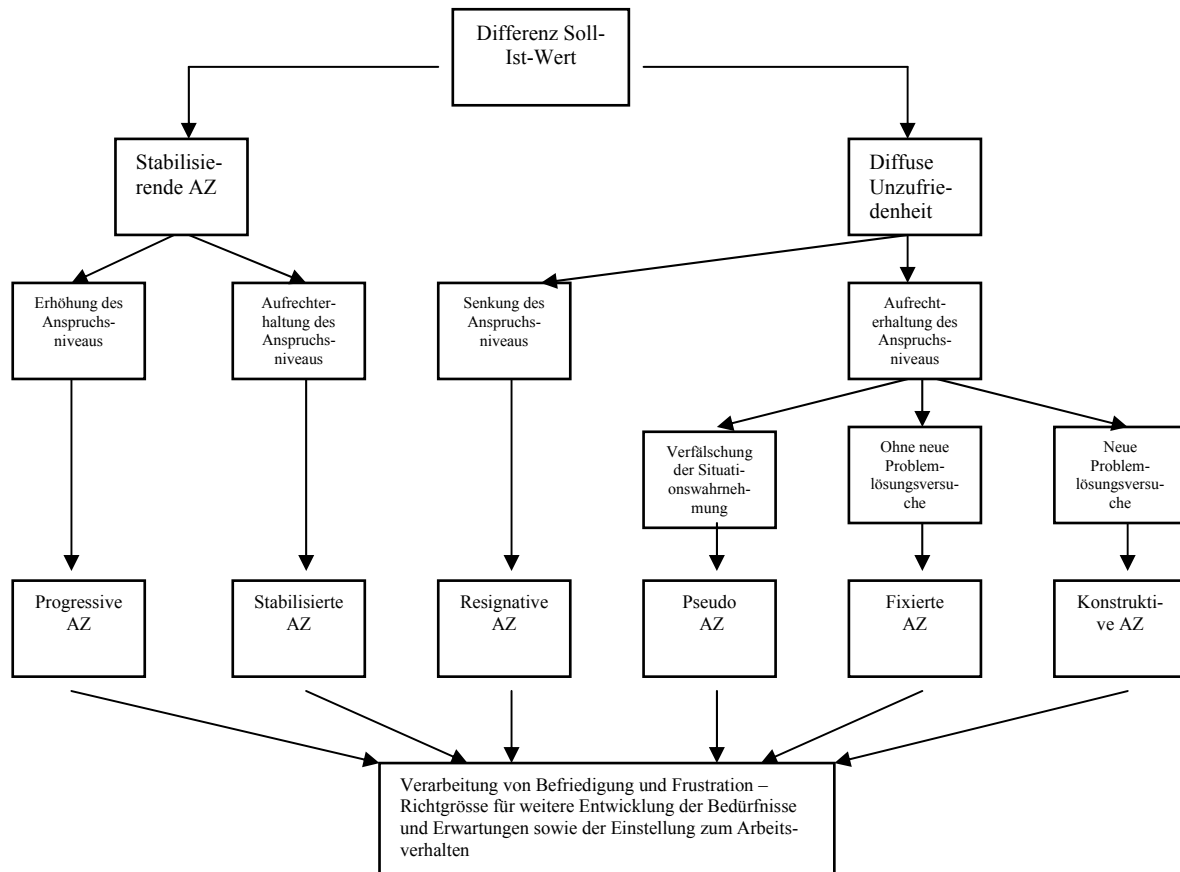


Abbildung 3-2: Facetten der Arbeitszufriedenheit in Anlehnung an Bruggemann, Grosskurth und Ulich. (1975). AZ = Arbeitszufriedenheit.

Fällt der Vergleich positiv (ausgeglichen) aus, stellt sich gemäss diesem Modell eine stabilisierte Arbeitszufriedenheit ein, was mit einer Erhöhung des Anspruchsniveaus oder zumindest einer Aufrechterhaltung desselben einhergeht. Fällt die Bilanz negativ aus, resultiert eine diffuse Unzufriedenheit, die in einer Senkung oder aber Aufrechterhaltung des eigenen Anspruchsniveaus gipfelt. Diese Vorannahmen bilden die Basis zur Differenzierung nach unterschiedlichen Formen der Arbeitszufriedenheit. Bekundet eine Person eine diffuse Unzufriedenheit und senkt daraufhin das Anspruchsniveau, ist dies Ausdruck von Resignation und wird im Modell entsprechend als resignative Arbeitszufriedenheit bezeichnet. Diese Komponente manifestiert sich unter anderem in einem geringen Wunsch nach Veränderung und Ent-

²⁹ Hierzu inkorporiert das Modell Grundgedanken der Wert x Erwartungstheorien oder auch des P-E Fit (vgl. Kap. 4.), macht aber keine expliziten Aussagen dazu (Büssing & Bissels, 1998).

wicklung (Baumgartner & Udris, im Druck). Erhöht eine Person trotz ausgeglichener Ist-Soll-Bilanz die Anforderungen, ist dies Ausdruck einer progressiven Arbeitszufriedenheit, um noch ein weiteres Beispiel aus der Darstellung in Abbildung 3-2 zu konkretisieren.

Inwiefern Abweichungen im negativen Sinne zu einer Senkung, Aufrechterhaltung respektive Erhöhung des Anspruchsniveaus führen, dürfte nicht unabhängig von Persönlichkeitsmerkmalen sein. Glaubt eine Person über keine oder nur wenig Situationskontrolle zu verfügen, kann daraus Angst resultieren und zu einer Neubewertung führen. Oftmals resultieren daraus Soll-Wert-Senkungen (ist ja nicht so schlimm ..., andere sind noch ärmer dran ..., eigentlich geht es mir ja ganz gut ...), was sich in einer ausgeprägten resignativen Arbeitszufriedenheit zeigen kann. Fasst man die Entstehung unterschiedlicher Facetten der Arbeitszufriedenheit als dynamischen Prozess auf, wird klar, dass Persönlichkeitsvariablen wie der Selbstwirksamkeit oder dem Locus of Control eine stark moderierende Rolle zukommen dürfte.

Es ist wichtig anzumerken, dass Personen, die sich der Gruppe der resignativ Zufriedenen zuordnen lassen, nicht zwingend tiefere Werte angeben, wenn sie ganz allgemein nach der Zufriedenheit mit der Arbeit gefragt werden. Dies unterstreicht sowohl aus theoretischer wie auch aus praktischer Sicht die Wichtigkeit, zwischen unterschiedlichen Formen der Arbeitszufriedenheit zu unterscheiden. Das Modell liess sich allerdings bis dato nicht vollumfänglich bestätigen, obwohl die Ergebnisse aus neueren Studien – auf Grund von Faktoren- und Clusteranalysen – zumindest in den Grundzügen für seine Güte sprechen (Baumgartner & Udris, im Druck; Fischer & Eufinger, 1991). Ausgelöst durch die Arbeit von Bruggemann (1974) wird das Zustandekommen der Arbeitszufriedenheit aber nun mehr als ein dynamischer Prozess aufgefasst, in dem die Person und ihre Eigenschaften eine aktive Rolle spielen.

3.2.2 Affektives, fortsetzungsbezogenes und normatives Commitment

Die Konstrukte Commitment und allgemeine Arbeitszufriedenheit sind untereinander hoch korreliert. Empirische Befunde sprechen aber klar für eine qualitative Unterscheidung (Maier & Woschée, 2002; Sagie, 1998; Shore, Newton & Thornton, 1990). In diversen Studien wird darauf hingewiesen, dass das Commitment über die Zeit hinweg stabiler ist und stärker als die allgemeine Arbeitszufriedenheit von Faktoren wie der vorherrschenden Organisationskultur, Normen, Werten sowie Führungsmassnahmen beeinflusst wird, während die Arbeitszufriedenheit verstärkt von inhaltlichen Aspekten der Arbeit bestimmt sein dürfte (Mathieu & Kohler, 1990; Mowday, Steers & Porter, 1979). So liegt der Fokus der Arbeitszufriedenheit hauptsächlich auf der Qualität der eigentlichen Arbeitstätigkeit, während der Fokus des Commit-

ments eher die gesamte Organisation ist, also auch vermehrt von der Kultur oder der Güte der persönlichen Kontakte abhängt.

Organisationales Commitment bedeutet für Porter, Steers, Mowday und Boulian (1974), den Pionieren in der Commitment-Forschung, denn auch ein globaleres Verbindungsglied zwischen dem Individuum und der Organisation, als dies die Arbeitszufriedenheit ist. Diese Autoren charakterisieren das Commitment anhand dreier Faktoren:

ein Akzeptieren der organisationalen Ziele und Werte sowie ein starker Glaube an diese;
ein Wille, sich für die Organisation einzusetzen;
ein fester Wunsch, Mitglied der Organisation zu bleiben.

Während für Porter et al. (1974) das Commitment in erster Linie ein eindimensionales Konstrukt darstellt, unterscheiden andere Forscher zwischen einem affektiven Commitment, einem normativen und einem fortsetzungsbezogenen (Meyer & Allen, 1991; Moser, 1996). Das affektive Commitment meint in erster Linie die emotionale Verbundenheit mit der Organisation. Für Personen mit einem ausgeprägten affektiven Commitment hat die Unternehmung grosse persönliche Bedeutung und sie streben an, möglichst lange in dieser zu verbleiben. Diese Form von Commitment entspricht im Grossen und Ganzen dem eindimensionalen Konstrukt nach Porter et al. (1974). Das normative Commitment setzt sich eher aus moralisch-ethischen Aspekten zusammen. Diese Art von Bindung entsteht aus einem Verpflichtungsgefühl der Organisation gegenüber – der Chef hat einen immer unterstützt, oder Weiterbildungen wurden finanziert. Das fortsetzungsbezogene Commitment basiert auf Kosten-Nutzen-Überlegungen. Hierbei werden die Kosten aufgerechnet, die entstehen würden, wenn man die Stelle wechseln würde. Fragen wie: Bleibt mein Status in einer neuen Institution erhalten oder werde ich ähnlich oder sogar schlechter entlohnt?, stehen hierbei im Zentrum des Interesses. Diese Überlegungen werden entsprechend gegen den Nutzen eines Organisationswechsels abgewogen.

Dem affektiven Commitment kommt eine prominente Rolle zu. Eine grosse affektive Bindung an die Organisation signalisiert eine hohe Bereitschaft, sich für das Unternehmen voll und ganz einzusetzen. Dieser Aspekt zeigt sich vor allem dann, wenn Leistungen oder Fluktuation vorhergesagt werden soll (Meyer, 1997). Wenn im Folgenden von Commitment die Rede ist, ist auf Grund der Relevanz derselben die affektive organisationale Bindung gemeint.

3.3 Theoretische Grundlagen

Während sich die Forschung zur Arbeitszufriedenheit einer langen Tradition erfreut, sind Studien zum Commitment eher neueren Datums und gewinnen in einer sich schnell wandelnden Welt an zunehmender Bedeutung, da nur Mitarbeiter mit einer längerfristigen Bindung ans Unternehmen ein gewisses Mass an Stabilität garantieren. Theorien zum Commitment sind aber rar. Vielmehr gehen die Bemühungen dahin, die Folgen sowie die Determinanten dieses Konstrukts zu bestimmen. Auf Grund dieser Einschränkungen werden im Folgenden nur Theorien zur Arbeitszufriedenheit dargestellt. Allerdings dürften die dem Konstrukt Commitment zu Grunde liegenden Mechanismen ähnlich derjenigen der Arbeitszufriedenheit sein.

Theorien der Motivation und der Arbeitszufriedenheit sind eng miteinander verbunden. Nicht zufällig stösst man deshalb immer wieder auf dieselben zu Grunde liegenden Konzepte. Bedürfnistheorien der Motivation wie beispielsweise diejenigen von Maslow (1977) gelten ebenso als Theorien zur Erklärung der Arbeitszufriedenheit wie die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg (1966), um populäre Beispiele zu nennen. Das explizite Berücksichtigen persönlichkeitsinhärenter Aspekte bei der Entwicklung von Modellen und Theorien zur Arbeitszufriedenheit ist eher neueren Datums. Trotzdem lassen herkömmliche Theorien den Bezug zur Persönlichkeit zu, wenn auch nicht immer explizit. Für die vorliegende Arbeit wichtige Theorien werden im Weiteren kurz erläutert.

Bedürfnistheorien

Bedürfnistheorien (z.B. Maslow, 1977) werden öfters zur Erklärung des Phänomens Arbeitszufriedenheit herangezogen und wurden ebenfalls im Rahmen der Konzeption des Modells nach Bruggemann (1974) berücksichtigt.

Bedürfnisse können, wie Motive auch, im weitesten Sinne als Persönlichkeitsdispositionen erachtet werden. Gemäss dieser stellt sich beim Arbeitenden dann Zufriedenheit ein, wenn die Personen immanenten Grundbedürfnisse durch die Arbeit befriedigt werden. Dies würde beispielsweise bedeuten, dass Personen mit einem ausgeprägten Bedürfnis nach sozialen Kontakten, sich in einem Arbeitsumfeld, das ihnen solche ermöglicht, zufriedener sein dürften, als solche, bei denen dieses Bedürfnis weniger ausgeprägt vorhanden ist. Dieselben Überlegungen liessen sich auch auf das Leistungs- oder Machtmotiv (McClelland, 1985) übertragen.

Es scheint auf der Hand zu liegen, dass die Befriedigung grundlegender Bedürfnisse und Motive einen Einfluss auf Arbeitszufriedenheitsaussagen ausübt, allerdings scheitern solche Bemühungen nicht selten an der Konzeptionalisierung der Konstrukte, auch sind die Zusam-

menhänge zwischen Bedürfnisbefriedigung und Zufriedenheit alles andere als klar (Furnham, 1994).

Zwei-Faktoren-Theorie

Einen weiteren elementaren Beitrag zum Thema Arbeitszufriedenheit leistet die Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg, 1966). Die Schöpfer dieser Theorie nehmen an, dass zwischen so genannten Kontextfaktoren (Lohn, Beziehung zu den Vorgesetzten etc.) und den Kontentfaktoren (Tätigkeit an sich, Möglichkeit sich weiterzuentwickeln etc.) differenziert werden kann und dass diese beiden Faktorengruppen in unterschiedlicher Weise zur Arbeitszufriedenheit beitragen.³⁰ Diese Unterscheidung ist elementar und weist auf den Umstand hin, dass es auf Grund der engen Verknüpfung zwischen den Konzepten der Motivation und der Arbeitszufriedenheit sinnvoll sein kann, zwischen intrinsisch (Kontentfaktoren) und extrinsisch (Kontextfaktoren) motivierenden Aspekten zu unterscheiden. Die zentrale Annahme von Herzberg und seinen Kollegen ist, dass nur Arbeiten, die in sich motivierend sind (intrinsisch), zur Zufriedenheit beitragen. Hingegen liefert die Erfüllung extrinsischer Motive keinen eigentlichen Beitrag zur Entstehung von Arbeitszufriedenheit. Es stört allerdings, wenn diese unbefriedigend gestaltet sind. Auf Grund dieser Annahme liegt das hauptsächliche Verbesserungspotential eindeutig bei der Gestaltung von Arbeitsaspekten, die zu intrinsischer Motivation beitragen.

Trotz berechtigter Zweifel an den Forschungsergebnissen, vor allem methodologischer Art, ist die zentrale Bedeutung der Kontentfaktoren unbestritten (Ulich, 2001). Reif und Luthans (1972) fanden allerdings, dass der Arbeitsinhalt nicht in jedem Fall mit Zufriedenheit in Zusammenhang gebracht werden kann, da es Arbeitnehmer gibt, die durch vermeintliche Verbesserungen überfordert werden. Solche Erkenntnisse geben wichtige Hinweise darauf, dass Persönlichkeitsmerkmale die Wahrnehmung und Bewertung solcher Massnahmen beeinflussen.

Job Characteristics Model (JCM)

Wie von Herzberg et al. (1959) proklamiert, scheint die Wichtigkeit arbeitsinhaltlicher Faktoren evident. Die Frage, wie denn eine intrinsisch motivierende Arbeit auszusehen hat und welche Wirkmechanismen dahinterliegen, ist aber nach wie vor unklar. Etwas Licht in diese Angelegenheit bringt das so genannte Job Characteristics Model nach Hackman und Oldham

³⁰ Für eine genauere Erläuterung der Theorie sei auf die Basispublikation von Herzberg, Mausner und Snyderman (1959) verwiesen.

(1975, 1976, 1980). Dieses Modell (siehe Abbildung 3-3) widerspiegelt das Zusammenspiel zwischen Tätigkeitsmerkmalen, dem daraus resultierenden psychologischen Erleben der Arbeitstätigkeit und deren Auswirkungen (van Dick, Schnitger, Schwartzmann-Buchelt & Wagner, 2001).

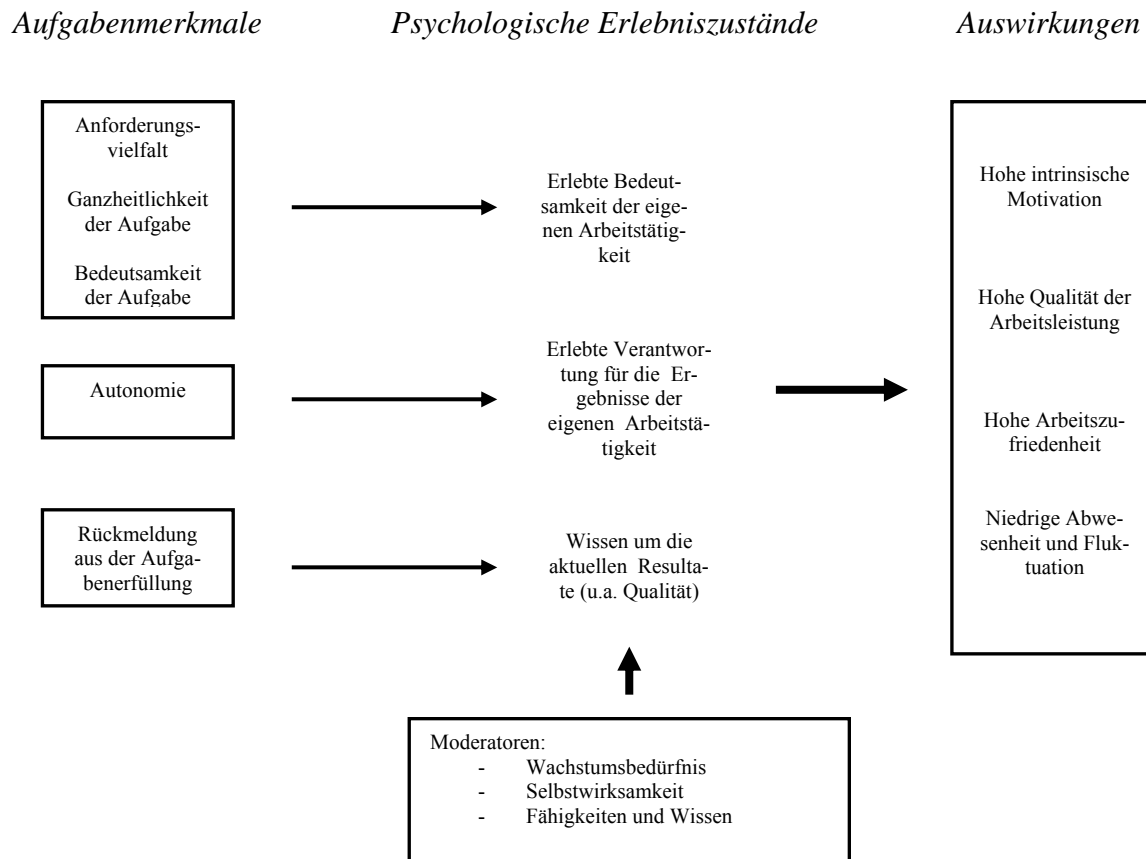


Abbildung 3-3: Job Characteristics Model nach Hackman und Oldham (1980).

Eine Aufgabe bezeichnen Hackman und Oldham (1980) dann als vorteilhaft, wenn sie Anforderungsvielfalt aufweist und ganzheitlich (Planen, Ausführen und Kontrolle) ist. Kann die Tätigkeit zudem relativ autonom ausgeführt werden und es besteht die Möglichkeit, Rückmeldungen zu erhalten, kann dies im Individuum angenehm bewertete Erlebniszustände auslösen. Diese wirken sich positiv auf die Arbeitsleistung, die intrinsische Motivation und die Arbeitszufriedenheit aus.

Die Grundannahmen des Modells konnten in älteren wie auch neueren Studien zumindest partiell bestätigt werden (De Jonge, Dormann, Janssen, Dollard, Landeweerd & Nijhuis, 2001; Fried, 1991; Wall & Clegg, 1981). Allerdings erweisen sich in etlichen Studien die mit dem Modell gemachten Voraussagen als valider, wenn Persönlichkeitsmerkmale mit berücksichtigt werden. So wirkt sich die Ausgestaltung der Tätigkeit im Sinne des Job Characte-

ristics Model bei Personen mit einem ausgeprägten Wachstumsbedürfnis und/oder hoher Selbstwirksamkeit positiver aus als bei solchen, die eine geringe Ausprägung in diesen Merkmalen aufweisen (Fried & Ferris, 1987; van Dick et al. 2001). Der gleiche Effekt stellt sich ein, wenn die Beurteilung der Kontextfaktoren als Moderatoren im Modell berücksichtigt wird. Das heisst, der Zusammenhang zwischen vorteilhaft gestalteten Tätigkeitsmerkmalen und beispielsweise der Arbeitszufriedenheit ist bei Personen stärker, die im Vergleich zu anderen mit den extrinsischen Aspekten der Arbeit zufriedener sind. Diese Befunde relativieren die Annahmen, wonach es hauptsächlich die intrinsisch motivierenden Aspekte der Arbeit sind, denen im Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheitsaussagen das Primat zukommt. Zumindest weisen diese zusätzlichen Effekte darauf hin, dass die basalen Wirkmechanismen einen beachtlichen Komplexitätsgrad aufweisen dürften.

Facet Satisfaction Model

Das Facet Satisfaction Model (facet = inhaltliche Aspekte der Arbeitstätigkeit) von Lawler (1973) akzentuiert die individuelle Wahrnehmung. Die Grundannahme ist, Zufriedenheitsaussagen würden sich aus der Beurteilung des eigenen Arbeitsbeitrages im Vergleich zur Leistung anderer generieren (Six & Kleinbeck, 1989). Entscheidend ist also, inwiefern die Entlohnung des eigenen Beitrags im Vergleich zu derjenigen von Arbeitskollegen, die eine ähnliche Tätigkeit verrichten, wahrgenommen wird. So impliziert dieses Modell Zufriedenheit, wenn die Anstrengungen einer Person zur Erstellung eines Produktes angemessen abgegolten werden (z.B. Lohn, Anerkennung durch den Vorgesetzten etc.). Das heisst aber auch, dass eine wahrgenommene Übervorteilung zu Unzufriedenheit führen kann. Dieser Aspekt konnte empirisch nicht bestätigt werden (Wall & Payne, 1973). Ein Einfluss der Persönlichkeitsdispositionen ist vor allem bezüglich der Wahrnehmung der eigenen Investitionen sowie deren Abgeltung zu erwarten, sprich der Einschätzung, inwiefern man glaubt, gerecht entlohnt worden zu sein.

3.4 Arbeitszufriedenheit, Commitment und Fluktuation

Während die in einschlägigen Sammelreferaten³¹ berichteten Zusammenhänge zwischen der Arbeitszufriedenheit und der beruflichen Leistung ein inkonsistentes Bild vermitteln³¹, lassen sich zwischen Kündigungsabsichten, Fluktuation und der allgemeinen Arbeitszufriedenheit einerseits sowie dem affektiven Commitment andererseits erwartungsgemäss signifikante negative Korrelationen finden – allerdings selten grösser als $-.40$ (Bishop, Scott & Burroughs, 2000; Iverson & Deery, 2001; Leong et al., 1996; Naumann, 1993; Netenmeyer et al., 1995; Tett & Meyer, 1993). Hierbei erweist sich das affektive Commitment in vielen Fällen als der bessere Prädiktor als die allgemeine Arbeitszufriedenheit (Lum, Kervin, Clark, Reid & Sirola, 1998; Six & Kleinbeck, 1989).

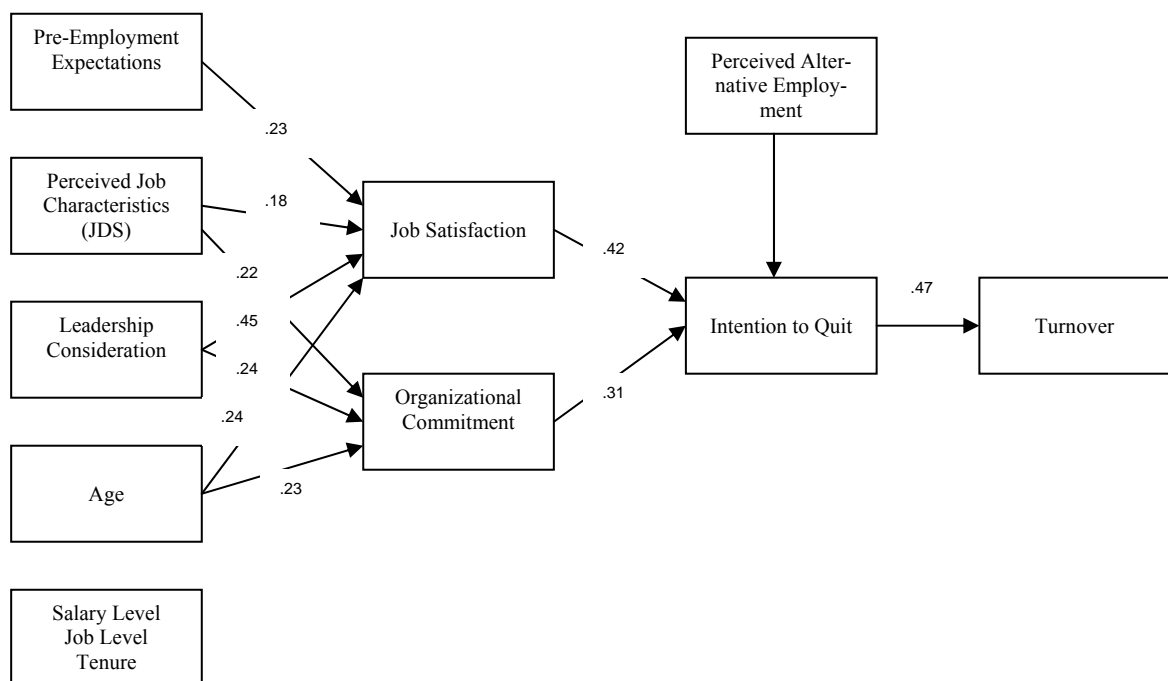


Abbildung 3-4: Pfadmodell zur Vorhersage der Fluktuation in Anlehnung an Michaels & Spector, 1982, S. 57. Bei den Pfadkoeffizienten handelt es sich um standardisierte Betagewichte.

Diese Befunde sind mit Vorbehalt zu geniessen. Einerseits handelt es sich um Korrelationsstudien, von einer Kausalwirkung kann also nicht ausgegangen werden. Andererseits wurden die Konstrukte unterschiedlich operationalisiert und weisen oft nur eine geringe Reliabilität auf (Six & Kleinbeck, 1989). Vor diesem Hintergrund scheint es wichtig, diese Konstrukte in einem elaborierteren Zusammenhang darzustellen und dabei nicht bloss die Folgen der Arbeitszufriedenheit und des Commitments zu berücksichtigen, sondern auch deren Einflussfaktoren. Hierzu können Pfadanalysen im Längsschnitt hilfreich sein. Eine prominente

³¹ Für weitere Ausführungen hierzu sei auf Gebert und Rosenstiel, v. (2002) verwiesen.

Analyse stellt die Studie von Michaels und Spector (1982) dar. Das von ihnen berechnete Modell ist in Abbildung 3-4 dargestellt. Die Voraussage der Fluktuation erstreckte sich auf ein Intervall von sechs Monaten. Interessant ist die Erkenntnis, dass sowohl der Einfluss der Arbeitszufriedenheit wie auch des Commitments durch die Variable Kündigungsabsichten mediiert wird, wie es die *Theory of Planned Behavior* (z.B. Ajzen & Madden, 1986; vgl. Abbildung 3-1) prophezeit und durch aktuellere Studien auch bestätigt wird (Hom, Caranikas-Walker, Prussia & Griffeth, 1992; Sager & Menon, 1994). Was die Prädiktoren der Arbeitszufriedenheit und des Commitments betrifft, erweisen sich die Inhaltsfaktoren (Perceived Job Characteristics) im Sinne des Job Characteristics Model von Hackman und Oldham (1980) als bedeutsam. Dem Führungsstil des direkten Vorgesetzten wie auch dem Alter der Probanden kommt in dieser Studie ebenfalls Gewicht zu. Auffallend ist, dass diese Aspekte vollständig durch die Einstellungsvariablen mediiert werden und sich keine direkten Einflüsse auf Handlungsabsichten oder effektive Handlungen ergeben.

Ebenfalls in einer elaborierten Pfadanalyse von Baillod (1992) und Baillod und Semmer (1994) wird der Einfluss sowohl des Commitments wie auch der allgemeinen Arbeitszufriedenheit durch die Kündigungsabsichten auf die Fluktuation mediiert. In dieser Studie übten, wie in derjenigen von Michaels und Spector (1982), das Alter, das Führungsklima sowie die Arbeitsinhalte im Sinne des Job Characteristics Model bedeutsame Einflüsse auf die Arbeitszufriedenheit und das Commitment aus. Zusätzlich wirken sich normative Überzeugungen sowie das Suchverhalten auf die Kündigungsabsichten aus. Diese Ergebnisse werden im Rahmen einer Nachfolgestudie von Semmer, Baillod, Stadler und Gail (1996) bestätigt.

Wie wichtig die Berücksichtigung des Suchverhaltens ist, zeigt eine Studie von van Hooft, Born, Taris, van der Fliert & Blank (2004). Die Zusammenhänge zwischen Kündigungsabsichten und Suchverhalten sind deutlich grösser als zwischen Kündigungsabsichten und effektiver Fluktuation. Dies lässt den Schluss zu, dass der Zusammenhang zwischen Kündigungsabsichten und effektiver Fluktuation nicht grösser ausfällt, weil die Suche nicht erfolgreich verlief (Sager & Menon, 1994) und die Bedeutung der Kündigungsabsichten möglicherweise sogar noch unterschätzt wird.

Solche Studien geben Hinweise darauf, dass elaborierte Modelle, welche inhaltliche und kontextuelle Aspekte berücksichtigen, diesen Konstrukten möglicherweise gerechter werden und auch differenziertere Aussagen zulassen. Inwiefern es sinnvoll sein kann, in Modellen zusätzliche Persönlichkeitsmerkmale (im engeren Sinne) zu berücksichtigen, wird im nächsten Kapitel behandelt. Darin werden Annahmen und empirische Befunde rund um die Thematik Persönlichkeitseinflüsse auf die Arbeitszufriedenheit dargestellt und erörtert.

4 Einfluss der Persönlichkeit auf die Arbeitszufriedenheit

Die Idee, Dispositionen könnten Zufriedenheitsaussagen determinieren, gründet nicht zuletzt in den Befunden von Weitz (1952). Dieser stellte fest, dass Personen, die sich über ihre Arbeit beschwerten, auch mehr über das Leben im Allgemeinen klagten. Das kann in Übereinstimmung mit der Alltagserfahrung gesehen werden, dass die Arbeit ein wichtiger Faktor im Leben darstellt und die Zufriedenheit mit dem Leben daher nicht unabhängig von der Arbeitszufriedenheit sein dürfte (Hart, 1999; Meissner, 1971). Dies ändert allerdings nichts an der Tatsache, dass die Beantwortung der Frage nach möglichen Einflüssen von Persönlichkeitsmerkmalen auf die Arbeitszufriedenheit von hoher Relevanz ist – wie bereits eingangs dieser Arbeit erörtert wurde. Im Folgenden werden Ergebnisse aus Studien dargestellt, welche die Debatte zum Einfluss von Persönlichkeitsdispositionen auf die Arbeitszufriedenheit namhaft beeinflussen. Sofern Befunde bezüglich des Commitments vorliegen, werden diese ebenfalls dargestellt.

4.1 Indirekte Persönlichkeitseffekte

4.1.1 Stabilität der Arbeitszufriedenheit

Lanciert wurde die Debatte um den Einfluss von Persönlichkeitsdispositionen auf die Arbeitszufriedenheit vornehmlich durch die Arbeiten von Staw und Ross (1985) sowie Staw et al. (1986). Staw und Ross (1985) untersuchten den Einfluss von Veränderungen in Bezahlung und Beschäftigungsstatus auf die Arbeitszufriedenheit von Personen, die den Arbeitgeber wechselten. Der nach Stichprobenumfang und Varianzeinschränkung korrigierte Zusammenhang zwischen der ersten Messung der Arbeitszufriedenheit und der Messung fünf Jahre danach belief sich auf .33. Weder Veränderungen im Lohn noch im Status trugen so viel zur Vorhersage der gegenwärtigen Arbeitszufriedenheit bei wie die frühere Arbeitszufriedenheit. Die Autoren nährten denn auch die Vermutung, Persönlichkeitsdispositionen – in erster Linie affektiver Natur – seien zu einem guten Teil für die Stabilität von Zufriedenheitsurteilen verantwortlich, zumal sich in der Studie von Staw et al. (1986) ein Zusammenhang von Aussagen zur Affektivität in der Adoleszenz und der allgemeinen Arbeitszufriedenheit im Erwachsenenalter feststellen liess. Gerhart (1987) führte seinerseits eine Replikationsstudie zu den Befunden von Staw und Ross (1985) durch. Obwohl die Stichprobenvarianz vergrößert wurde (beispielsweise bezogen auf das Alter der Probanden), stellte die frühere Arbeitszufriedenheit nach wie vor einen validen Prädiktor dar. Allerdings wiesen die Faktoren Lohnstatus und die Komplexität der Arbeit inkrementelle Validität auf.

Wird zwischen Personen, die in der Organisation verbleiben, und solchen, die wechseln, kein Unterschied gemacht, werden die Zusammenhänge noch deutlicher. In einer früheren Studie von Schneider und Dachler (1978) ergab sich bezogen auf einen Zeitraum von 16 Monaten gar eine korrigierte Korrelation von .56 für Manager und .58 für Angestellte ohne Führungsfunktion. Ähnliche Ergebnisse veröffentlichten Dormann und Zapf (2001). Diese führten anhand von 45 Studien zu dieser Thematik eine Metaanalyse durch. Unter der Berücksichtigung aller Probanden liess sich eine Test-Retest-Korrelation (Messwiederholungen / Stabilität) von .48 feststellen. Wurden nur Stichproben bestehend aus Personen berücksichtigt, welche einen Arbeitsplatzwechsel vornahmen, sank dieser Zusammenhang auf .35. Wenngleich dieser Koeffizient als beachtlich bezeichnet werden darf, unterstreicht die Minderung des Zusammenhangs, dass eine unikausale Interpretation dieser Stabilitätseffekte zu kurz greifen dürfte.³²

Die Problematik dieser Befunde liegt nicht zuletzt darin, dass die Annahme, Persönlichkeitsdispositionen würden Aussagen zur Arbeitszufriedenheit beeinflussen, aus Stabilitätskoeffizienten „indirekt“ erschlossen werden müssen, da meist keine spezifischen Persönlichkeitsmerkmale mit erhoben wurden. Ein anderer wichtiger Punkt betrifft die untersuchten Stichproben. Es ist nicht auszuschliessen, dass sich Probanden auch nach dem Wechsel der Unternehmung wiederum in ähnlichen Arbeitsumgebungen finden (zumindest der Arbeitsinhalt dürfte in vielen Fällen vergleichbar sein) und deshalb zu beiden Erhebungszeitpunkten zumindest vergleichbare Arbeitszufriedenheiten berichten (Dormann & Zapf, 2001). Nur wenn bei allen Probanden die Arbeitsbedingungen (Chef, Arbeitsumfeld, Tätigkeit etc.) komplett geändert hätten, dürften die berichteten Stabilitäten einen unverzerrten dispositionalen Effekt widerspiegeln.

Befunde, die für den Einfluss von Persönlichkeitsdispositionen sprechen, basieren in aller Regel auf klassischen Test-Retest-Messungen der Arbeitszufriedenheit, die zudem mit einigen Ausnahmen keine spezifischen Persönlichkeitsmerkmale berücksichtigen. Das heisst, es werden in den meisten Fällen allenfalls Auswirkungen „unspezifischer“ Dispositionen festgestellt. Zudem schliessen diese Ergebnisse nicht aus, dass Eigenheiten der Arbeitssituation auch nach einem Stellenwechsel dieselben sind und deshalb für die Stabilität der Zufriedenheitsaussagen zumindest als mitverantwortlich zu betrachten sind.

³² Nebst dem Umstand, dass frühere Zufriedenheitsurteile scheinbar unabhängig vom organisationalen Kontext gute Prädiktoren für zukünftige Zufriedenheitsaussagen darstellen, liefern Zwillingsstudien zusätzliche Evidenz für die Annahme, dass hierfür dispositionale Effekte verantwortlich sein könnten. Arvey et al. (1989) untersuchten 34 monozygote Zwillinge, die getrennt aufwuchsen, nach dem jeweiligen Anteil an genetischen und situativen Komponenten zur Vorhersage der Arbeitszufriedenheit. Obwohl in unterschiedlichen Arbeitskontexten tätig, zeigten diese mehrheitlich grosse Übereinstimmungen in ihren Aussagen. Auf Grund von weiterführenden Analysen gehen Arvey et al. (1989) davon aus, dass zirka 30% der Varianz in der Variable Arbeitszufriedenheit auf die Vererbung zurückzuführen ist. Eine umfassende Beschreibung der Vorgehensweise bei der Bestimmung der genetischen Anteile geben Plomin (1993) sowie Plomin et al. (1999).

4.1.2 *Disposition oder Situation?*

Für die Stabilität von Arbeitszufriedenheitsaussagen Persönlichkeitsdispositionen verantwortlich zu machen stiess auf Kritik. Noch mehr Aufsehen erregte allerdings die Interpretation der Befunde. Staw und Ross (1985) sowie Staw et al. (1986) gehen so weit, die Wirkung von arbeitsplatzgestalterischen Massnahmen auf Grund der vermeintlich starken dispositionalen Effekte auf die Arbeitszufriedenheit in Frage zu stellen. Nebst der oben angebrachten Kritik, dass dispositionale Effekte meist indirekt erschlossen werden, kritisierte Gerhart (1987; 2005) die Befunde auch aus methodischer Sicht. Erstaunlicherweise gibt es bis dato nur vereinzelte Studien, die in systematischer Weise den Einfluss von Persönlichkeitsdispositionen oder aber von Aspekten der Arbeit kontrollierten (herausrechnet), um den Einfluss dieser Variablen auf Stabilitätskoeffizienten zu überprüfen.

Eine Ausnahme bildet die Längsschnittstudie (7-Jahres-Intervall) von Schaubroeck, Ganster und Kemmerer (1996), welche in ihrer Untersuchung die Persönlichkeitsmerkmale Negative und Positive Affektivität berücksichtigten. Sollten diese Dispositionen per se, das heisst ungeachtet von Veränderungen am Arbeitsplatz, für die Stabilität der Arbeitszufriedenheit verantwortlich sein, müsste die Korrelation zwischen der Arbeitszufriedenheit zum Erhebungszeitpunkt T1 und T2 deutlich kleiner werden, wenn die Einflüsse ausgehend von diesen Persönlichkeitsmerkmalen kontrolliert werden. Dabei zeigte sich, dass unter Kontrolle dieser beiden Persönlichkeitsvariablen die Test-Retest-Korrelation für Personen in ungekündigter Stellung bloss von .34 auf .33 zurückging, und für solche, die zwischenzeitlich den Arbeitsplatz wechselten, von .25 auf .23. Diese Effekte sind so klein, dass der langfristige Einfluss der Negativen und Positiven Affektivität in Frage gestellt werden muss.

Dormann und Zapf (2001) gingen den umgekehrten Weg und untersuchten die Veränderungen in Test-Retest-Korrelationen durch Herausrechnen inhaltlicher Aspekte der Arbeit über eine Zeitspanne von sechs Jahren hinweg. Hierbei berücksichtigten sie eine aus beruflicher Sicht vielschichtige Stichprobe, bestehend aus Personen, die ihr Tätigkeitsfeld wechselten. Kontrolliert wurden die Variablen *Stressoren* in der Arbeit, *Kontrollmöglichkeiten* am Arbeitsplatz und die *Komplexität* der Tätigkeit. Diese Arbeitsfacetten wurden unter der Annahme gewählt, dass sich beispielsweise der Führungsstil des Chefs oder die Bezahlung ändern mag, diese inhaltlichen Aspekte der Arbeit in der Regel aber nicht. Das heisst, die meisten Personen verbleiben auf Grund ihrer beruflichen Qualifikationen auch nach einem Arbeitsplatzwechsel oder dem Wechsel in andere Organisationseinheiten in inhaltlich vergleichbaren Arbeitsfunktionen und -kontexten tätig. Paradebeispiele dürften hierfür Feuerwehrleute, militärische Ausbilder oder Polizisten sein. Die Resultate dieser Studie ergaben, dass die Kor-

relationen der Arbeitszufriedenheitsaussagen zwischen den beiden Messzeitpunkten nach Kontrolle dieser Arbeitsaspekte von .26 auf .01 (manifeste Variablen) respektive von .29 auf –.04 (latente Variablen) sanken. Es scheint, als würden sich die meisten Personen auch nach einem Arbeitsplatzwechsel in ähnlichen Funktionen und Arbeitskontexten bewegen. Dies könnte die Ursache für die Stabilität von Arbeitszufriedenheitsaussagen sein, zumal inhaltliche Aspekte der Arbeit einen bedeutsamen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit ausüben, wie im Rahmen der Forschung zum Job Characteristics Model oft berichtet wird (z.B. Fried & Ferris, 1987).³³

Allerdings stellen die Befunde von Dormann und Zapf (2001) wie auch diejenigen von Schaubroeck et al. (1996) keinen unmittelbaren Beweis dafür dar, dass Dispositionen keine Bedeutung zukommt. Dies liegt zum einen daran, dass hinsichtlich Letzterer auf die Befunde von Staw et al. (1986) verwiesen werden kann, selbst wenn die methodische Vorgehensweise in den beiden Studien verschieden sind. Ebenso ist nicht auszuschliessen, dass andere als die untersuchten (affektiven) Persönlichkeitsmerkmale einen Einfluss ausüben.

Dormann und Zapf (2001) äussern zudem in der abschliessenden Interpretation ihrer Ergebnisse die Vermutung, Dispositionen würden mittels Selbst- und Fremdselektionsprozessen auf die Arbeitszufriedenheit einwirken. Das heisst, Persönlichkeitsmerkmale bestimmen in jungen Jahren die Wahl des Berufsfeldes unter inhaltlichen Gesichtspunkten (Kontrollmöglichkeiten, Komplexität der Arbeit etc.), die ihrerseits für die Beurteilung der Arbeitszufriedenheit mitverantwortlich sind und so indirekt ihre Wirkung auf die spätere Arbeitszufriedenheit entfalten, zumal die meisten Menschen in – aus inhaltlicher Sicht – stets vergleichbaren Arbeitskontexten tätig sind, wie weiter oben bereits festgehalten wurde.

Inwiefern dispositionale oder situative Gegebenheiten für die Stabilität der Arbeitszufriedenheit verantwortlich sind, lässt sich anhand der zitierten Studien nicht feststellen. Auf den ersten Blick scheint es, als wären im weitesten Sinne inhaltliche Aspekte der Arbeit hierfür verantwortlich. Effekte ausgehend von Persönlichkeitsmerkmalen im Rahmen der Selbst- wie auch Fremdselektion sind aber nicht auszuschliessen.

Die Annahme von Dormann und Zapf (2001) steht weitgehend im Einklang mit der Selektionshypothese, die besagt, dass Personen früh in Berufe (selbst-)selektioniert werden, die es ihnen ermöglichen, ihre Fähigkeiten, Fertigkeiten etc. auszuleben. Diese Merkmale bleiben dadurch erhalten und werden allenfalls noch minimal verändert, wie dies Theorien der

³³ Dem Autor sind keine weiteren Studien bekannt, die ein ähnliches Untersuchungsdesign wie dasjenige von Dormann und Zapf (2001) verwendeten. Entsprechend gibt es zu den an dieser Stelle aufgeführten Befunden auch keine Vergleichsbasis. Das Gleiche gilt für die Studie von Schaubroeck et al. (1996).

Berufswahl (z.B. Furnham, 1987, Holland, 1996) und Personalselektion (z.B. Tett et al., 1991) proklamieren. Dass zudem immer wieder systematische Zusammenhänge zwischen Merkmalen der Arbeitssituation und Persönlichkeitseigenschaften über längere Zeiträume hinweg gefunden wurden, liefert zusätzlichen Support für die Annahme, Persönlichkeitsmerkmale seien vor allem im frühen Selektionsstadium von Bedeutung (Häfeli, Kraft und Schallberger, 1988; Kohn, 1985; Kohn & Schooler, 1982, 1983; Schallberger, 1987, 2000; Schooler, Mulatu & Oates, 1999). Obwohl plausibel, sind die empirischen Befunde aber nicht so eindeutig, wie es auf den ersten Blick scheint, zumindest wenn man Befunde zum so genannten *Person-Environment-Fit-Ansatz* (P-E Fit) berücksichtigt. Dieser geht auf die Berufswahltheorie von Holland (1985, 1996)³⁴ zurück. Holland postuliert nicht nur, dass Personen dazu neigen, Berufe und Arbeitswelten auszuwählen, die ihren Eigenschaften, Werten und Bedürfnissen entsprechen, sondern geht bei einer allfälligen Kongruenz explizit von grösserer Zufriedenheit und Produktivität im Berufsleben aus. Bezogen auf das Kriterium Arbeitszufriedenheit fallen die Befunde unterschiedlich und im Grossen und Ganzen eher ernüchternd aus, da Korrelationen aus Metaanalysen zwischen der Arbeitszufriedenheit und Massen der Kongruenz selten die .30 überschreiten (Assouline & Meir, 1987; Tranberg, Slane & Ekeberg, 1993). Die Annahme als solches in Frage zu stellen würde aber zu weit führen, da auf Grund der methodischen Vorgehensweise gewisse Einschränkungen angebracht sind. So steigen beispielsweise die Korrelationen, wenn vorwiegend intrinsische Aspekte der Arbeitszufriedenheit berücksichtigt werden (Swaney & Prediger, 1985). Um die Auswirkungen einer Kongruenz zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und der Arbeitssituation besser zu verstehen, sind entsprechend elaboriertere Modelle vonnöten, die explizit unterschiedliche Variablen wie Geschlecht, Offenheit oder auch Spezifität des Arbeitsbereichs berücksichtigen. Diesen Aspekten wurde in neueren Studien ansatzweise Rechnung getragen (z.B. Parkes, Bochner & Schneider, 2001). In einer solchen Studie untersuchten Tokar und Subich (1997) den Einfluss der Big-5-Faktoren auf den Zusammenhang zwischen der Kongruenz im Sinne des hexagonalen Modells und der Arbeitszufriedenheit, wobei sie den Big-5-Faktoren eine Moderationsfunktion zuwiesen. Interaktionseffekte liessen sich zwar keine finden, dafür stellten die Fakto-

³⁴ Holland geht von sechs breiten Persönlichkeitstypen, dem *realistischen*, *erforschenden*, *künstlerischen*, *sozialen*, *unternehmerischen* sowie *konventionellen* Typus aus (*nomothetische Beschreibungsweise*). Das heisst allerdings nicht, dass sich Personen per se einem dieser Typen zuweisen lassen, da eine Person mehrere Typologien in sich vereint, also beispielsweise eine soziale Ader hat, aber auch unternehmerisch denkt. Deshalb werden im Rahmen des *hexagonalen* Modells (auch RIASEC-Modell genannt) die sechs verschiedenen Typen so dargestellt, dass sie sich zu unterschiedlichen Persönlichkeitsmustern zusammenfassen lassen. Genauere Ausführungen zum Modell finden sich in einer erweiterten deutschsprachigen Version des Self-Directed Search nach John Holland von Jörin, Stoll, Bergmann und Eder (2003).

ren Neurotizismus (Emotionale Stabilität) und Extraversion eigenständige Prädiktoren bezogen auf die Arbeitszufriedenheit dar.

Die Annahme, eine Kongruenz zwischen Arbeitscharakteristika und Persönlichkeitsmerkmalen (meist im Sinne von Hollands hexagonalem Modell) würde sich per se positiv auf die Arbeitszufriedenheit auswirken, wird durch empirische Studien relativiert. Personen, die von einer Kongruenz zwischen ihrer Arbeit und persönlichen Merkmalen (Dispositionen, Interessen, Werten etc.) berichten, äussern nur tendenziell grössere Arbeitszufriedenheit als Inkongruente. Zudem scheinen spezifische Persönlichkeitsmerkmale wie Neurotizismus (Emotionale Stabilität) oder Extraversion Arbeitszufriedenheitsaussagen direkt zu beeinflussen.

4.2 Direkte Persönlichkeitseffekte

Den bislang dargestellten Befunden ist eigen, dass sie meist indirekte Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit ausgehend von Persönlichkeitsdispositionen postulieren. Sei dies, dass unspezifische (oft genetische) Persönlichkeitseffekte implizit über Stabilitätseffekte erschlossen werden, oder aber, dass man davon ausgeht, Persönlichkeitsdispositionen kämen vor allem in Rahmen der Selektion zur Geltung. Selbst wenn einiges für die Selektionshypothese spricht, schliesst dies nicht aus, dass es Persönlichkeitsmerkmale gibt, die unabhängig von Neigungen und Interessen Differenzierungen zulassen. So erwies sich beispielsweise der Big-5-Faktor Gewissenhaftigkeit Berufs- und Arbeitskontext unabhängig als guter Prädiktor für die Vorhersage beruflicher Leistung (Schmidt & Hunter, 1998). Auch wird hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit und vermehrt auch des Commitments versucht, spezifische Persönlichkeitsmerkmale zu eruieren, die kontextübergreifend einen Einfluss ausüben. Hierbei nehmen die Faktoren der Big 5 und in geringerem Ausmass die Negative und Positive Affektivität eine prominente Rolle ein.

4.2.1 Big 5, Negative und Positive Affektivität

Judge et al. (2002) untersuchten mittels Metaanalyse (163 unabhängige Stichproben) den Einfluss der Big-5-Variablen auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit.³⁵ Sie stellten folgende korrigierte Zusammenhänge zwischen Arbeitszufriedenheitsaussagen und den Big-5-Variablen fest: $-.29$ Neurotizismus (Emotionale Stabilität), $.25$ für Extraversion, $.02$ für Offenheit, $.17$ für Verträglichkeit und $.26$ für die Gewissenhaftigkeit. Werden alle Big-5-Variablen gleichzeitig berücksichtigt, ergibt sich ein Zusammenhang von $.41$. Allerdings stellen diese For-

³⁵ Der Autor verzichtet darauf, an dieser Stelle eine Vielzahl von Studien aufzulisten, die sich mit dieser Thematik auseinander setzen. Als Quellen dienen in erster Linie aktuelle Metaanalysen, welche allenfalls durch Einzelstudien ergänzt werden.

scher fest, dass einzig die Variablen Neurotizismus (Emotionale Stabilität) respektive Extraversion durchwegs bedeutsame Effekte ausweisen.

Seibert und Kraimer (2001) untersuchten die Big 5 Variablen auf ihren Zusammenhang mit spezifischen Facetten der Arbeitszufriedenheit. Hierbei leistete die Variable Extraversion sowohl auf die Zufriedenheit mit dem Salär ($\beta=.13$; $p\leq.01$), der Anzahl an Promotionen ($\beta=.13$; $p\leq.01$) wie auch auf die Zufriedenheit mit der eigenen Karriere ($\beta=.15$; $p\leq.01$) bedeutsame Vorhersagen. Die Variable Neurotizismus (Emotionale Stabilität) konnte die Zufriedenheit mit der Karriere ebenfalls bedeutsam vorhersagen ($\beta=-.20$; $p\leq.01$), nicht aber die anderen zwei Kriterien. Die anderen Big 5 Variablen erwiesen sich auch in dieser Studie als wenig relevant.

Furnham und Zacherl (1986) wiesen in ihren Studien ebenfalls einen positiven Zusammenhang zwischen der Variable Extraversion und der generellen Arbeitszufriedenheit sowie der Zufriedenheit mit der Bezahlung nach. Negative Zusammenhänge fanden sich zwischen der Variable Neurotizismus (Emotionale Stabilität) und der Zufriedenheit mit der Bezahlung, den Kollegen und dem wahrgenommenen Arbeitsanfall. In einer neueren Studie untersuchten Gustavsson, Weinryb, Goransson, Pederson und Asberg (1997) den Einfluss der Variable Neurotizismus (Emotionale Stabilität) auf die Zufriedenheit mit der Familiensituation und Aspekten der Arbeit über neun Jahre hinweg. Hierbei erwiesen sich unterschiedliche Facetten des Konstruktes Neurotizismus (Emotionale Stabilität) als gute Prädiktoren. Diese Befunde weisen zumindest darauf hin, dass den Variablen Neurotizismus (Emotionale Stabilität) und Extraversion Bedeutung zukommt.

Zum Zusammenhang zwischen den Big 5 und dem organisationalen Commitment berichten Tokar, Fischer und Subich (1998) in einem Überblicksartikel von zwei Studien. In der darin zitierten Arbeit von Kirchmeyer und Bullin (1997) leistete eine hohe Ausprägung in den Variablen Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit eine gute Vorhersage bezogen auf das Commitment bei Krankenschwestern.

Auch die Variablen Negative und Positive Affektivität wurden im Rahmen von Querschnittsanalysen auf direkte Effekte untersucht. Allerdings liegen hierzu deutlich weniger Ergebnisse vor, als dies bezogen auf die Big 5 der Fall ist (Gerhart, 2005). Ein Umstand, der bereits 1993 von Cropanzano, James und Konovsky beobachtet und beschrieben wurde. In dieser Studie, in der Krankenschwestern in einem mittelgrossen Spital befragt wurden, wiesen die Negative wie auch die Positive Affektivität bedeutsame Zusammenhänge zum affektiven, nicht aber zum fortsetzungsbezogenen Commitment auf.

Auch zur Arbeitszufriedenheit scheinen Zusammenhänge zu bestehen. In den meisten Studien wurde die Negative Affektivität untersucht und stellte sich in den meisten Fällen als guter Prädiktor heraus (z.B. Brief, Butcher & Robertson, 1995; Carlson, 1999; Iverson & Deery, 2001; Levin & Stokes, 1989). Es scheint aber, als sei die Variable Positive Affektivität aussagekräftiger. Connolly und Viswesvaran (2000) berichten auf Grund ihrer Metaanalyse Zusammenhänge von .49 zwischen der Positiven und $-.33$ zwischen der Negativen Affektivität und Massen der Arbeitszufriedenheit. Diese Autoren gehen davon aus, dass 10–25% der Varianz in der Variable Arbeitszufriedenheit durch die Affektivität aufgeklärt wird. Die Relevanz dieser Persönlichkeitsdispositionen konnte auch in diversen anderen Studien nachgewiesen werden (Hui, Law & Chen, 1999; Saks & Ashfort, 2000; Schyns & von Collani, 2000; Spector, Fox & van Katwyk, 1999; Wanberg & Banas, 2000).

Direkte Effekte von spezifischen Persönlichkeitsmerkmalen auf die Arbeitszufriedenheit (teilweise auch auf das Commitment) gehen meist von den Variablen Neurotizismus (Emotionale Stabilität), Extraversion sowie von den Variablen Negative und Positive Affektivität aus. Die anderen Dimensionen der Big 5 – Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit sowie Offenheit – weisen nur in wenigen Fällen bedeutsame Zusammenhänge zu den Aussenkriterien auf.

Nebst Studien zum Einfluss der Big 5 und der Negativen und Positiven Affektivität wurden auch solche mit lerntheoretischen Konstrukten – vornehmlich Locus of Control sowie Selbstwirksamkeit – durchgeführt. Hierbei erwiesen sich diese sowohl hinsichtlich Arbeitszufriedenheit wie auch hinsichtlich Commitment als wichtige Prädiktoren (z.B. Spector, 1982; Spector & Michaels, 1986). In einer Metaanalyse von Judge und Bono (2001a) wies die generalisierte Selbstwirksamkeit eine Korrelation von .45 und der interne Locus of Control eine Korrelation von .32 zum Konstrukt Arbeitszufriedenheit auf.

Ein Konstrukt, dessen Einfluss ebenfalls oft überprüft wurde, ist der allgemeine Selbstwert. Dieser wies in besagter Metaanalyse von Judge und Bono (2001a) eine Korrelation von .26 zur Arbeitszufriedenheit auf. Diese Variable scheint ebenso organisationsspezifische Einstellungen zu beeinflussen, wie dies lerntheoretische Konstrukte tun. Der Einfluss dieser Variablen wird im Rahmen der Befunde zur Wirkungsweise der Core Self-Evaluations im folgenden Kapitel noch genauer erläutert.

4.2.2 Die Rolle der Core Self-Evaluations

Persönlichkeitsmerkmale wie der allgemeine Selbstwert oder Selbstwirksamkeitsüberzeugungen stellen oft erst die Voraussetzung dar, anforderungsreiche Aufgaben zu lösen respektive diese als lösbar wahrzunehmen. Deshalb vermuten Judge et al. (1997; 1998; 2000), dass Einschätzungen der Arbeitssituation stark von den Annahmen, die Menschen über sich selber machen, geprägt sind. Im Zentrum ihrer Überlegungen stehen denn auch die Core Self-Evaluations, wie sie im Kapitel 2.3.3 beschrieben wurden. Sie postulieren, dieses Konstrukt stehe in einem Zusammenhang mit der Beurteilung inhaltlicher Aspekte der Arbeit und würde so indirekt, aber auch direkt, Aussagen zur Arbeits- wie auch der Lebenszufriedenheit beeinflussen. Relevant für diese Annahme sind unter anderem die Studien von Kraiger, Billings und Isen (1989), in welcher emotionale Persönlichkeitsmerkmale die Wahrnehmung der Aufgabencharakteristika beeinflussten, sowie die Befunde von Wall und Clegg (1981), die für einen positiven Zusammenhang zwischen Arbeitssituationen, die im Sinne des Job Characteristics Model gestaltet sind, und allgemeinen Arbeitszufriedenheitsaussagen sprechen.

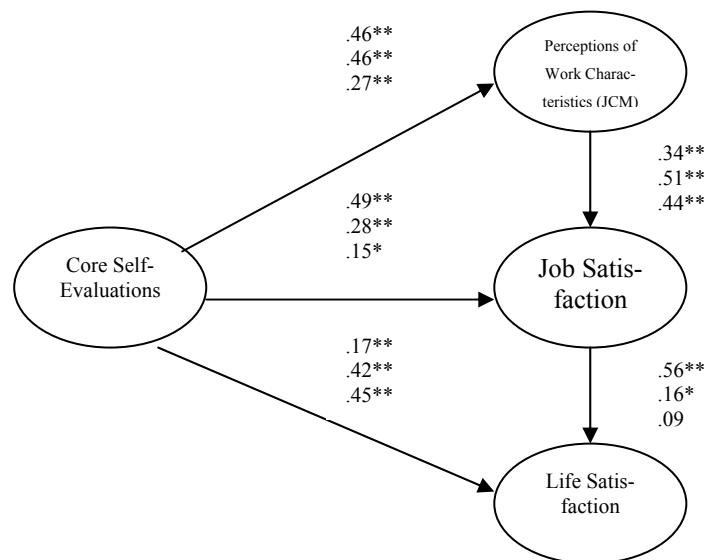


Abbildung 4-1: Direkte und indirekte Effekte ausgehend von den Core Self-Evaluations. Darstellung in Anlehnung an Judge et al. (1998, S. 29). Die Koeffizienten der ersten Reihe stammen aus einer Ärzte-Stichprobe (N = 183; Rücklaufquote = 14,4%), diejenigen in der zweiten aus einer Stichprobe bestehend aus amerikanischen College-Studenten (N = 158; Rücklaufquote = 14,8%) und die untersten aus einer Stichprobe bestehend aus israelischen Business-School-Absolventen (N = 132; Rücklaufquote = 66%).

Überprüft wurde die Wirkungsweise an drei aus beruflicher Sicht verschiedenen Stichproben (vgl. Abbildung 4-1). Zudem stellte man sicher, dass Gruppen unterschiedlichen Alters und unterschiedlicher Kulturen berücksichtigt waren, was eine wichtige Voraussetzung ist, um die Globalität der getroffenen Annahmen zu überprüfen. Wie anhand dieser Darstellung zu erkennen ist, erweisen sich die direkten Pfade ausgehend von den Core Self-

Evaluations auf die Arbeits- und Lebenszufriedenheit über alle drei Stichproben hinweg als signifikant. Einzig zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Zufriedenheit mit dem Leben lässt sich für die Stichprobe der Business-School-Absolventen kein bedeutsamer Effekte feststellen. Zudem sind die indirekten Effekte ausgehend von den Core Self-Evaluations bedeutsam und beachtlich. Moderierende Effekte auf den Zusammenhang zwischen dem Arbeitsinhalt und der Arbeitszufriedenheit liessen sich keine finden. Das heisst, der Einfluss dieses Konstrukts auf die Arbeitszufriedenheit scheint zu einem guten Teil durch die Beurteilung inhaltlicher Aspekte der Arbeit mediiert zu werden. In einer Studie von Schyns und von Collani (2002) ergab sich für den deutschsprachigen Raum zur gleichen Thematik ein vergleichbares Bild.

Basierend auf diesen Erkenntnissen führten Judge und seine Kollegen im Folgenden mehrere Studien durch, die Licht in die Wirkungsweise der Core Self-Evaluations bringen sollten. Judge et al. (2000) ergänzten das Modell in Abbildung 4-1 mit der Variable Komplexität der Arbeitstätigkeit. Sie taten dies, um zu testen, ob Personen mit positiv ausgeprägten Core Self-Evaluations die Arbeitscharakteristika positiv „verzerrt“ wahrnehmen oder aber effektiv in aus inhaltlicher Sicht anspruchsvolleren Berufsfeldern tätig sind. Für beide Varianten liegt empirische Evidenz vor. So stellten James und Jones (1980) fest, dass Menschen mit einem positiven Selbstwert intrinsische Aspekte der Arbeit verstärkt wahrnehmen. Andererseits legt die Selbstregulationstheorie von Bandura (1997) nahe, dass Personen mit ausgeprägter Selbstwirksamkeit herausfordernde Arbeiten suchen.

Zusätzliche Erkenntnis erwuchs dieser weiterführenden Studie durch den Umstand, dass die Komplexität der Arbeit einen bedeutsamen direkten Pfad auf die wahrgenommenen Arbeitscharakteristika aufwies, nicht aber auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit. Möglicherweise führen Personen mit positiven Beurteilungen in den Core Self-Evaluations effektiv komplexere Tätigkeiten aus. Dieses Ergebnis ist aber mit Vorsicht zu geniessen (wie die Autoren selbst zu bedenken geben), da die Komplexität über Titel und Bezeichnungen erschlossen wurde und nicht mittels standardisierter Verfahren durch Experten. Allerdings erhalten die Befunde durch ein Experiment zusätzlichen empirischen Support (Srivastava, Locke & Judge, 2002; zit. nach Bono & Judge, 2003). Studenten, die sich auf den Core Self-Evaluations-Dimensionen gut einschätzen, neigten dazu, komplexere Aufgaben zu wählen. Zudem mediierte die Komplexität der Arbeit den Einfluss der Core Self-Evaluations auf die Zufriedenheit mit der Aufgabe.

Die Core Self-Evaluations scheinen einiges zum besseren Verständnis der Beziehung zwischen Persönlichkeit und Arbeitszufriedenheit beizutragen. Die prädiktive Wirkung dieses

Konstruktes scheint erwiesen, zumal Judge und Bono (2001a) mittels Metaanalyse zwischen den Dimensionen der Core Self-Evaluations und Massen der allgemeinen Arbeitszufriedenheit einen mittleren Zusammenhang von .41 eruierten.

In Form der Core Self-Evaluations ist ein Konstrukt geschaffen worden, das nicht nur in einem Zusammenhang zur Arbeitszufriedenheit steht, sondern auch die Komplexität zu reduzieren hilft, in dem vier zentrale, aber bislang jeweils einzeln behandelte Persönlichkeitskonstrukte zusammengefasst werden. Zudem trägt die Berücksichtigung von medierenden Variablen (Arbeitscharakteristika und Komplexität der Arbeit) einiges zum besseren Verständnis der Wirkungsweise von Persönlichkeitsmerkmalen bei.

4.3 Zusammenfassung wichtiger Befunde

Einige Studienergebnisse sprechen dafür, dass Persönlichkeitsdispositionen unabhängig von der Art der Arbeit einen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit ausüben. Einmal sind dies die über mehrere Jahre hinweg relativ stabilen Arbeitszufriedenheitsaussagen (auch bezogen auf Personen, die einen Stellenwechsel vornahmen) und zum andern die direkten Effekte in der Regel ausgehend von Variablen der Big 5, der Core Self-Evaluations sowie der Negativen und Positiven Affektivität. Allerdings überschreiten die gefundenen korrelativen Zusammenhänge mit ein paar Ausnahmen nie .30. Dieser Umstand könnte dadurch erklärt werden, dass Persönlichkeitsmerkmale überwiegend im Rahmen von Berufswahl und Selektionsprozessen zur Geltung kommen. So sprechen die Befunde zur Selektionshypothese dafür, dass in jungen Jahren eine erste Grobpassung erfolgt. Da aber eine Kongruenz zwischen wichtigen Persönlichkeitsmerkmalen und den Arbeitscharakteristika nicht per se zu hoher Arbeitszufriedenheit führen muss, ist es durchaus möglich, dass innerhalb spezifischer Berufsfelder unterschiedliche Persönlichkeitsmerkmale weitere Differenzierungen zulassen. Auch wenn extravertierte Personen vorzugsweise in Berufen zu finden sind, die ihnen soziale Kontakte ermöglichen, ist nicht auszuschliessen, dass andere Persönlichkeitsmerkmale (z.B. Gewissenhaftigkeit) noch zusätzliche Informationen liefern. Dies ist möglicherweise auch ein Grund, weshalb vor allem affektiv gefärbte Eigenschaften wie die Positive oder Negative Affektivität sowie evaluative wie die Core Self-Evaluations innerhalb und über Berufsgruppen hinweg beachtliche Varianzanteile in Zufriedenheitsaussagen aufklären. Solche Dispositionen dürften auch innerhalb der Gruppe der Extravertierten noch zusätzliche Unterscheidungen ermöglichen.

Inwiefern diese letzte Annahme zutrifft, wird anhand von elementaren Ergebnissen und Erkenntnissen aus bereits zitierten Studien im folgenden Kapitel noch weiter zu eruieren versucht. Offene Fragen werden daraus abgeleitet und Hypothesen zu deren Beantwortung generiert.

5 Fragen und Hypothesen

Der effektive Beitrag, den Persönlichkeitsmerkmale zur Erklärung der Arbeitszufriedenheit liefern, ist schwer abzuschätzen. Zumindest scheinen Faktoren der Big 5, die Positive und Negative Affektivität als Konzentrate des Eigenschaftsansatzes sowie das Konstrukt Core Self-Evaluations auf Grund von Ergebnissen aus Querschnittanalysen Einflüsse auszuüben. Bezüglich der Spezifität und Wirkungsweise von Persönlichkeitsdispositionen stellen sich aber grundlegende Fragen. Dies nicht zuletzt, da es an Langzeitstudien mangelt, in denen mehrere Persönlichkeitskonstrukte systematisch auf ihre Wirkung überprüft werden. Will man den Einfluss von Persönlichkeitsdispositionen besser verstehen, kommt man nicht darum herum, dies in einem elaborierten Kontext zu tun, der nebst inhaltlichen auch organisationale Aspekte und Handlungsabsichten berücksichtigt und mögliche Effekte auch im Längsschnitt überprüft, wie dies einleitend beschrieben wurde und was eine der grundlegenden Zielsetzungen vorliegender Arbeit ist.

Aus den vorangehend beschriebenen Forschungsergebnissen werden wichtige Erkenntnisse in konzentrierter Form noch einmal dargestellt und daraus zu klärende Fragen sowie Hypothesen generiert. Eine solche Vorgehensweise stellt zukünftige Aussagen auf eine solidere Basis und hilft zudem, den Erkenntnisgewinnungsprozess zu strukturieren.

Situation oder Disposition?

Problematisch scheint die Annahme dispositionaler Effekte, wenn man sich die Befunde von Schaubroeck et al. (1996) sowie Dormann und Zapf (2001) vor Augen führt. Wurden in erst genannter Studie die Variablen Negative und Positive Affektivität kontrolliert, hatte dies kaum einen Einfluss auf die Stabilitätskoeffizienten zwischen Arbeitszufriedenheitsaussagen zu T1 und T2. Werden hingegen Aspekte des Arbeitsinhaltes (Stressoren, Kontrollmöglichkeiten und Komplexität) kontrolliert, wird der Zusammenhang klein und unbedeutend. Diese Erkenntnisse sprechen eher für die Annahme, Arbeitsmerkmale würden die Hauptdeterminante darstellen oder wären zumindest für die Stabilität der Arbeitszufriedenheit verantwortlich. Demgegenüber lässt sich aber die Studie von Staw et al. (1986) aufführen. Hier erwiesen sich die Messungen affektiver Dispositionen nicht nur als stabil, sondern klärten über eine Zeitspanne von zirka 50 Jahren hinweg 8% Varianz in der Variable allgemeine Arbeitszufriedenheit auf. Interessant ist der Umstand, dass die Varianzaufklärung in der Stichprobe junger Erwachsener grösser war (20%), als dies die 8% über die ganze Zeitspanne hinweg vermuten lassen. Sollten sich Masse der Affektivität als Ausdruck schlechter Platzierung erweisen, wäre es nur logisch, dass es in jungen Jahren zu neuen Selektionsrunden kommt, die eine Verbesse-

rung der Umstände mit sich bringt und entsprechend die durch Affektivitätsmasse aufgeklärte Varianz zu einem späteren Zeitpunkt einschränkt. Andererseits sind 8% erklärter Varianz über beinahe 50 Jahre hinweg beachtlich und es fehlen zudem Längsschnittstudien, die es rechtfertigen würden, diese Effekte in Frage zu stellen. Eine der wenigen Längsschnittstudien hierzu berichtet zudem ebenfalls von Persönlichkeitseffekten, wenn auch in geringem Ausmass (Elfering, Semmer & Kälin, 2000). In dieser Studie weist die Variable Neurotizismus (Emotionale Stabilität), gemessen während der beruflichen Ausbildung, einen bedeutsamen Zusammenhang zur späteren Arbeitszufriedenheit auf. Zudem sprechen etliche Querschnittsanalysen, durchgeführt in unterschiedlichen Kontexten, zumindest tendenziell für den Einfluss von unterschiedlichen Persönlichkeitsmerkmalen (z.B. Judge & Bono, 2000b).

Die Frage nach dem Primat von Dispositionen oder Situationen bezogen auf Arbeitszufriedenheitsaussagen scheint folgerichtig nur bedingt geklärt. Zum einen dürfte ein guter Teil dispositionaler Einflüsse im Rahmen der Selektion zur Geltung kommen, zum andern scheint es auch im späteren Berufsleben innerhalb der jeweiligen Berufsgruppen Persönlichkeitsmerkmale zu geben, die zwischen tendenziell Zufriedeneren und weniger Zufriedenen diskriminieren, wenn auch die Effekte nicht allzu hoch ausfallen.

Hypothese 1: Es lassen sich dispositionale Effekte auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit finden, der Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen ist aber gegenüber Eigenschaften der Arbeit (Aspekte der Führung, Inhalts- und Kontextfaktoren) von geringerer Bedeutung.

Von welchen Persönlichkeitsmerkmalen gehen vornehmlich Effekte aus?

Insbesondere aus der Sicht der Selektierenden stellt sich die Frage, welche Dispositionen – wenn überhaupt – in späteren Phasen noch weitere Varianzanteile in Einstellungsvariablen aufklären. Auf Grund der bis anhin berichteten Befunde fällt auf, dass in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit und in geringerem Ausmass auf das Commitment immer wieder Merkmale affektiver (Negative und Positive Affektivität) sowie evaluativer (Selbstwert, Selbstwirksamkeit, Locus of Control) Natur relevant sind (z.B. Connolly & Viswesvaran, 2000; Iverson & Deery, 2001; Schyns & von Collani, 2000; Wanberg & Banas, 2000). Hierbei handelt es sich um Dispositionen, die sich im Verlaufe der Jahre herauskristallisieren und weniger Vererblichkeit aufweisen als beispielsweise kognitive Dispositionen (Loehlin, 1992), welche vor allem in jungen Jahren im Rahmen der Berufswahl zur Geltung kommen und die Komplexität der zukünftigen Arbeit mitbestimmen dürften (Schallberger, 1987, 2000).

Ebenso erweisen sich in Metaanalysen typischerweise die Faktoren Neurotizismus (Emotionale Stabilität) wie auch Extraversion der Big 5 als bedeutsame Prädiktoren, während

Gewissenhaftigkeit, Offenheit und Verträglichkeit nur partiell einen Einfluss ausüben (z.B. Judge et al., 2002).

Hypothese 2a: Neurotizismus (Emotionale Stabilität), Extraversion, Positive und Negative Affektivität sowie die Core Self-Evaluations erweisen sich in unterschiedlichen Studien immer wieder als bedeutsame Prädiktoren der allgemeinen Arbeitszufriedenheit und des Commitments. Deshalb wird erwartet, dass diese gegenüber der Gewissenhaftigkeit, der Offenheit und der Verträglichkeit der Big-5-Faktoren mehr Varianz in besagten Kriterien aufklären.

Allerdings ist das Verhältnis zwischen der Negativen und Positiven Affektivität sowie den Core Self-Evaluations nicht klar. Obwohl die Disposition Neurotizismus (Emotionale Stabilität) als Bestandteil der Core Self-Evaluations sehr oft mit der Negativen Affektivität gleichgesetzt wird (z.B. McCullough, 2002; Watson et al. 2002), klären in der Studie von Judge et al. (1998) die Positive und Negative Affektivität deutlich mehr Varianz (22,5%) in der Variable Arbeitszufriedenheit auf, wenn die Core Self-Evaluations kontrolliert werden, als umgekehrt (6,3%). Diese Ergebnisse bringen zum Ausdruck, dass die Core Self-Evaluations-Faktoren mit der Positiven und Negativen Affektivität Gemeinsamkeiten aufweisen, sich aber auch unterscheiden dürften. Was das Verhältnis zwischen der Negativen und Positiven Affektivität betrifft, sprechen die Studien von Chan (2000), Jones Johnson und Johnson (2000) sowie Tarlow und Haga (1996) dafür, dass die beiden Konstrukte zwar substantielle Korrelationen aufweisen, aber inhaltlich differieren. Die Konstruktvalidität der Variable Core Self-Evaluations konnte mittels konfirmatorischer Faktorenanalyse ebenfalls in mehreren Studien nachgewiesen werden (z.B. Judge et al., 1998, 2000).

Hypothesen 2b: Die Konstrukte Core Self-Evaluations, Positive und Negative Affektivität korrelieren bedeutsam untereinander, bilden aber eigenständige Konstrukte ab.

„Wie“ wirken Persönlichkeitsdispositionen?

Das Auffinden von direkten Persönlichkeitseffekten ist wichtig, aber für Forschende wie auch Praktiker nur bedingt befriedigend, da sich nicht daraus ableiten lässt, welche Mechanismen dahinterstecken. Dass kognitive Dispositionen die Berufswahl entscheidend beeinflussen und somit auch das intrinsische Motivationspotential einer Arbeit, liegt auf der Hand. So berichten Arvey et al. (1989) in ihrer Studie, dass die getrennt aufgewachsenen monozygoten Zwillinge, welche eine hohe Übereinstimmung in der Arbeitszufriedenheit aufweisen, in aus kognitiver Sicht sehr ähnlichen Berufs- und Arbeitsumfeldern tätig sind. Aus den Studien von Judge et al. (1998, 2000) ist zudem bekannt, dass die Core Self-Evaluations sowohl einen Einfluss auf die Beurteilung des Arbeitsinhaltes (intrinsisches Motivationspotential im Sinne des Job Cha-

racteristics Model) wie auch auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit ausüben. Daraus resultierte die Frage, ob sich Personen mit einer vorteilhaften Selbstevaluation in interessanteren Berufen finden, was sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit auswirken dürfte, oder ob schlicht eine Wahrnehmungsverzerrung vorliegt. Das heisst, Personen mit einer positiv ausgeprägten Selbstevaluation nehmen unabhängig davon, ob die Arbeit im Vergleich zu anderen interessanter ist oder nicht, diese per se positiver wahr. Obwohl sich Evidenz für den Zusammenhang zwischen einer positiven Sichtweise seiner selbst und dem Anforderungsniveau der auszuführenden Tätigkeiten finden lässt (Judge et al., 1998, 2000, 2001a; Kormann, 1970), ist diese Frage nur schwierig zu beantworten. Ein Grund liegt darin, dass in besagten Studien keine extrinsischen Variablen (Kontextfaktoren) berücksichtigt wurden. Die Annahme, es handle sich um ein Wahrnehmungsphänomen, lässt sich nur aufrechterhalten, wenn die extrinsischen Faktoren ebenso von den Core Self-Evaluations beeinflusst werden wie die intrinsischen. Sollten sich zusätzliche Effekte ausgehend von den Persönlichkeitsdispositionen auf die Beurteilung organisationaler Aspekte ergeben, würde dies die Annahme, Personen mit ausgeprägten Core Self-Evaluations wären auch in interessanten Berufen zu finden, zumindest in Frage stellen.

Auch wenn anspruchsvolle Arbeiten meist mit ansprechendem Lohn oder sonstigen Privilegien wie attraktiven Arbeitszeitenregelungen etc. einhergehen, müssen diese Faktoren nicht per se konfundiert sein. Gehen wir von der Annahme aus, dass die Zufriedenheit mit dem Salär von Vergleichsprozessen innerhalb ähnlicher Berufsgattungen abhängt, wie dies beispielsweise das *Job Satisfaction Model* von Lawler (1973) proklamiert (vgl. Kapitel 3.3), lassen sich Effekte von der Einschätzung des Lohnes auf die Arbeitszufriedenheit nicht einfach auf das berufliche Qualifikationsniveau reduzieren. So berichtet beispielsweise Langford (2003) von Zusammenhängen zwischen Faktoren der Big 5 und der Einschätzung der Arbeitsplatzsicherheit sowie der sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz.

Hypothese 3: Persönlichkeitsmerkmale weisen a) einen Zusammenhang zur Beurteilung inhaltlicher Aspekte der Arbeit sowie b) zu organisationalen Faktoren auf und üben so zusätzliche indirekte Einflüsse auf die Arbeitszufriedenheit wie auch auf das Commitment aus.

Beeinflussen Persönlichkeitsmerkmale nebst Einstellungen auch Handlungen?

Wie die Fluktuationsmodelle von Michaels und Spector (1982) sowie Baillod (1992) aufzeigen, stellen Kündigungsabsichten den wichtigsten und zudem einzigen direkten Prädiktor auf das Fluktuationsverhalten dar und medieren ihrerseits die Einflüsse, die von der Arbeitszufriedenheit und dem Commitment auf die Fluktuation ausgehen. Nun stellt sich die Frage,

welche Rolle Persönlichkeitseinflüsse auf Kündigungsabsichten spielen, zumal diese nur in seltenen Fällen in Modelle Eingang finden.

Das Generieren von Kündigungsabsichten dürfte nicht zuletzt auch von den eigenen Überzeugungen abhängen, mit einer neuen Situation umgehen zu können oder überhaupt erst eine neue Stelle zu finden. Dies legt schon einmal die Annahme nahe, zumindest von evaluativen Persönlichkeitsmerkmalen (z.B. Locus of Control) müssten Einflüsse ausgehen. Von Zusammenhängen zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Kündigungsabsichten wird in diversen Studien denn auch berichtet, allerdings handelt es sich hierbei fast ausnahmslos um rein korrelative Beziehungen. Bis auf die Studien von Firth, Mellor, Moore und Loquet (2004) sowie Cropanzano et al. (1993) sind dem Autor keine Arbeiten bekannt, die sich mit dieser Thematik systematisch, auch im Sinne der Testung indirekter Effekte, auseinander setzen. In der Studie von Firth et al. (2004) mediiert die Variable Commitment den Einfluss des Selbstwerts und in der Studie von Copranzano et al. (1993) mediierte sie den Einfluss der Negativen Affektivität auf die Kündigungsabsichten. Es handelte sich hierbei jedoch um Querschnittanalysen.

Zusätzlich stellt sich die Frage, inwiefern sich Persönlichkeitsmerkmale auf den Zusammenhang zwischen Massen der Arbeitszufriedenheit oder des Commitments und Kündigungsabsichten auswirken. In einer Studie von Bozeman, Perrewé, Hochwarter und Brymer (2001), welche unter anderem den Zusammenhang zwischen Beurteilung der Unternehmenspolitik, Locus of Control, Selbstwirksamkeit und Kündigungsabsichten untersuchten, konnten keine moderierende Effekte ausgehend von den Persönlichkeitsmerkmalen gefunden werden. Das heisst allerdings nicht, dass sich keine solchen finden lassen, wenn andere Variablen als die Unternehmenspolitik berücksichtigt werden. Hierzu sind dem Autor keine weiteren Studien bekannt.

Hypothese 4: Die Einstellungskonstrukte Arbeitszufriedenheit und Commitment beeinflussen die Kündigungsabsichten. Auf Grund der Befunde von Frith et al. (2004) sowie Cropanzano et al. (1993) werden ausgehend von der Positiven und Negativen Affektivität sowie der Core Self-Evaluations zusätzliche Effekte erwartet. Diese kommen indirekt, mediiert durch die Einstellungskonstrukte, zustande.

Ist die Arbeitszufriedenheit ein taugliches Kriterium?

Es kann sowohl aus theoretischer wie auch praktischer Sicht sinnvoll sein, Differenzierungen zwischen unterschiedlichen Arten der Arbeitszufriedenheit vorzunehmen. So stellten eines der Hauptprobleme bei der Erforschung der allgemeinen Arbeitszufriedenheitsaussagen die immer wieder feststellbaren hohen Raten an zufriedenen Mitarbeitern dar (z.B. Spector, 1997;

Szilagyi & Wallace, 1983). Vergleicht man diese Raten mit den zum Teil hohen Fehlzeiten, Unfällen und Stellenwechseln, lässt dies einige Zweifel an der Brauchbarkeit dieses Konstruktes zur Vorhersage von Absentismus oder Fluktuationsabsichten aufkommen (Six & Kleinbeck, 1989).³⁶ Nebst den Fragen, welche Variablen sich auf die Arbeitszufriedenheit auswirken, sollte entsprechend auch die Angemessenheit von Zufriedenheitsmassen diskutiert werden.

Dormann und Zapf (2001) bringen in ihrem fundierten Artikel in Anlehnung an Bruggemann et al. (1975) denn auch die Idee auf, Personen würden sich möglicherweise vor allem darin unterscheiden, wie sie auf nicht erfüllte Ansprüche und Erwartungen reagieren, und gehen entsprechend davon aus, dass bei einer allfällig negativen Abweichung der Soll- von den Ist-Werten die Arbeitszufriedenheit nicht einfach sinkt, sondern dass sich daraus unterschiedliche Formen der Arbeitszufriedenheit ergeben. Sie formulieren denn auch den Gedanken, dass Aussagen zur resignativen Arbeitszufriedenheit möglicherweise das validere Kriterium darstellen, um zu überprüfen, wie Personen auf Abweichungen reagieren (vgl. Kapitel 3.2.1)

Es scheint sinnvoll, nebst der allgemeinen Arbeitszufriedenheit und dem Commitment auch die resignative Arbeitszufriedenheit zu berücksichtigen. Zu Letzterer werden aber keine Hypothesen im engeren Sinne formuliert, da bezogen auf diese Variable bis dato kaum Forschung betrieben wurde, zumindest was dispositionale Effekte betrifft. Dieses Einstellungskonstrukt wird in der vorliegenden Studie mit erhoben und der allgemeinen Arbeitszufriedenheit und dem Commitment gegenübergestellt und damit verglichen.

³⁶ Neuberger (1985) nennt unter anderem nicht geglaubte Anonymitätsaussagen oder auch die **Selbstselektion** zufriedener Mitarbeiter – diese scheinen eher an Befragungen teilzunehmen als unzufriedene Mitarbeiter – als Gründe dafür. Befunde aus einer neueren Studie von Rogelberg, Luong, Sederburg und Cristol (2000) unterstützen diese Annahmen.

6 Methoden

In diesem Kapitel werden die methodische Vorgehensweise zur Überprüfung der im vorangehenden Kapitel gemachten Annahmen geschildert und eingangs ein Basismodell zur Testung der Hypothesen entwickelt. Im Anschluss wird auf die Konstruktion des Messinstrumentes eingegangen, ebenso werden die Resultate aus einer Vorstudie zur Überprüfung der psychometrischen Werte berichtet. Eigenheiten der Erhebungszeitpunkte und der Stichproben werden abschliessend detailliert beschrieben.

6.1 Überprüfung der Annahmen

Zwecks Überprüfung der im vorgängigen Kapitel generierten Hypothesen wurde das in Abbildung 6-1 dargestellte Modell³⁷ entwickelt. Die Variablen sind so abgebildet, dass diese den vorgängig berichteten empirischen Befunden entsprechen und zudem ein Überprüfen sowohl von direkten wie auch von indirekten Persönlichkeitsmerkmalen ermöglichen.

Kündigungsabsichten und Einstellungen

Da auf Grund des zeitlichen Rahmens und aus datenschutztechnischen Gründen aktuelle Fluktuationsraten nicht oder nur beschränkt berücksichtigt werden können, bildet die Variable Kündigungsabsichten das Aussenkriterium. Diese können zumindest tendenziell Aufschluss über mögliche Kündigungen geben, da Handlungsabsichten meist als Mediatoren zwischen Einstellungen und effektiven Handlungen dienen, wie dies unter anderem von Ajzen (1991) oder auch Ajzen und Madden (1986) proklamiert und in Kapitel 3 erläutert wurde. Längsschnittuntersuchungen zu Kündigungsabsichten stützen diese Annahme (z.B. Baillod & Semmer, 1994; Hom et al., 1992; Michaels & Spector, 1982; Sager & Menon, 1994; van Hooft et al., 2004).

Handlungen respektive Handlungsabsichten geht meist eine Veränderung der Einstellung in positivem wie auch negativem Sinne voraus. Als Einstellungen werden die im Kapitel 3 genauer erläuterten Konstrukte Commitment, allgemeine Arbeitszufriedenheit und resignative Arbeitszufriedenheit berücksichtigt, welche ihrerseits – vor allem die allgemeine Arbeitszufriedenheit und das Commitment – bedeutsame Prädiktoren von Kündigungsabsichten darstellen (z.B. Leong et al., 1996). Fragezeichen bestehen bezüglich der resignativen Arbeitszufriedenheit, welche – obwohl erhoben – im Pfadmodell von Baillod (1992) keine Berücksichtigung fand.

³⁷ Das an dieser Stelle beschriebene Modell wurde bereits in ähnlicher Form erläutert (Gutknecht, 2005). Die darin vorgenommenen Ausführungen dienen einer rein praxisnahen Darstellung von Befunden, welche die theoretischen Fragestellungen der vorliegenden Arbeit nicht tangieren.

Wahrgenommene Arbeitssituation

Ausgehend von der Überlegung, dass sich das Arbeitsumfeld einer Person in inhaltliche (Charakteristika der Arbeitstätigkeit in sich), kontextuelle (Organisationskultur, Kollegen etc.) sowie interpersonelle Führungsaspekte unterteilen lässt, werden diese drei Bereiche als anteizendente Prädiktoren der Einstellungen im Modell berücksichtigt. Anhand dieser groben Differenzierung kann zum einen die unterschiedliche Bedeutung einzelner Persönlichkeitskonstrukte auf diese Bereiche festgestellt werden, und zum andern dienen diese Situationsvariablen der Testung von indirekten Effekten ausgehend von Persönlichkeitsmerkmalen auf die Einstellungskonstrukte.

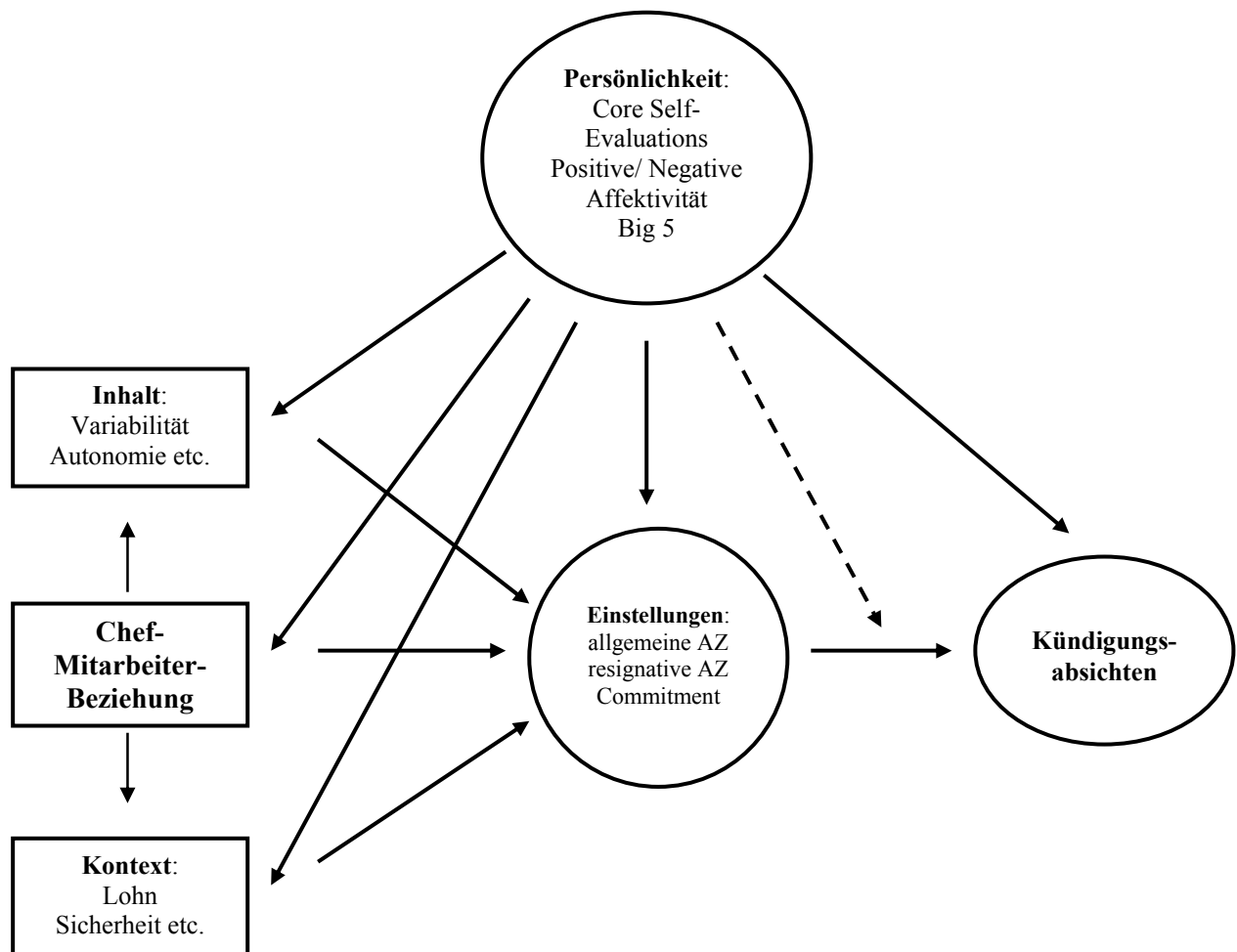


Abbildung 6-1: Basismodell zur Überprüfung der Hypothesen; AZ = Arbeitszufriedenheit

Während die Bedeutung inhaltlicher und kontextueller Aspekte im Rahmen der Theorien und Modelle zur Arbeitszufriedenheit behandelt wurden wird aus den Fluktuationsmodellen von Baillod (1992) sowie Michaels und Spector (1982) klar, dass den Führungsaspekten eine ebenso wichtige Funktion zukommt und dass die Beurteilung des Führungsverhaltens des direkten Vorgesetzten sich sowohl direkt wie auch indirekt auf die Einstellungen auswirken

dürfte. In diesem Zusammenhang scheint vor allem der Einschätzung der *Qualität der Führer-Geführten-Beziehung* eine wichtige Rolle zuzukommen. Danserau, Cashman und Haga (1975) zeigten, dass mit der Beurteilung dyadischer Beziehungen (Vorgesetzter–Mitarbeiter) mehr Varianz aufgeklärt werden kann, als dies mit der gemittelten Führungseinschätzung des Vorgesetzten der Fall ist. Diese Aussage lässt sich mit Befunden zum Leader-Member-Exchange-Ansatz (LMX; Scandura & Graen, 1984), der sich explizit mit der Erforschung hierarchischer Dyaden befasst und auf Grund der Befunde von Danserau et al. (1975) entwickelt wurde, bestätigen. Gerstner und Day (1997) berichten auf Grund einer Metaanalyse von bedeutsamen, nach Stichprobe gewichteten, Korrelationen zwischen Massen zur Erfassung der Qualität der Führer-Geführten-Beziehung und der Arbeitszufriedenheit (.50), dem Commitment (.42) und den Kündigungsabsichten (–.31) sowie zu klassischen Stressoren wie Rollenkonflikten (–.26) oder Rollenklarheit (.34). Diese Befunde sprechen dafür, dass es sinnvoll ist, diese Variable in einem erweiterten Modell zu berücksichtigen. Die wahrgenommene Qualität der Chef-Mitarbeiter-Beziehung scheint zudem die Wahrnehmung der inhaltlichen und der kontextuellen Arbeitsplatzfaktoren stark zu beeinflussen, was mit den gerichteten Pfaden zu den Variablen Inhalt und Kontext zum Ausdruck kommt (Gutknecht, 2005; Gutknecht & Krautz, 2004).

Persönlichkeitsdispositionen

Als Überbau sind im Modell die Persönlichkeitsdispositionen angesiedelt, deren Wirkungsweisen und Effekte auf die Einstellungen und die Kündigungsabsichten im Zentrum der vorliegenden Arbeit stehen. Berücksichtigt werden die im Kapitel 2 dargestellten Konstrukte Big 5, Core Self-Evaluations sowie die Negative und Positive Affektivität.

6.2 Gewinnung der Daten

Nebst der theoriegeleiteten Hypothesengenerierung ist die Gewinnung der Daten ein weiterer wichtiger Punkt, der für die Güte der gezogenen Schlüsse mitverantwortlich ist. Ein Problem, das sich hierbei für alle empirisch forschenden Geistes- und Sozialwissenschaftler stellt, ist die Frage nach der Angemessenheit der Operationalisierung der Konstrukte und damit verbunden die Frage der geeigneten Instrumenten- und Datenwahl. Gerade Einstellungs- und Persönlichkeitskonstrukte sind nicht einfach zu erfassen. Lassen sich Variablen wie Fluktuation oder Absentismus in Form von Anzahl Kündigungen oder Abwesenheiten vom Arbeitsplatz relativ leicht ermitteln, ist es schwieriger zu bestimmen, welche Verhaltensweisen oder Äußerungen sich beispielsweise einer so genannt extravertierten Person zuschreiben lassen. Zudem halten Bortz und Döring fest (2002, S. 67): „Die Bedeutungsanalyse eines Begriffes,

der eine Variable charakterisiert, schreibt selten zwingend vor, wie der Begriff zu operationalisieren ist.“ Führen nun unterschiedliche Operationalisierungen desselben Begriffs zu widersprüchlichen Resultaten, ist dies gemäss dieser Autoren ein untrügliches Zeichen dafür, dass der Begriff noch nicht präzise genug analysiert ist. Sollen, wie dies in der vorliegenden Studie der Fall ist, gerichtete Hypothesen getestet werden, bedingt dies, dass zur Operationalisierung der Konstrukte möglichst Instrumente zum Einsatz gelangen, welche sich in diversen Studien als valide und reliabel erwiesen haben. Fundierte Kenntnisse bereits vorhandener Messinstrumente können die Frage der Angemessenheit einer Operationalisierung entsprechend erleichtern (Bortz, 1999).

Da Persönlichkeitskonstrukte und Einstellungen mittels Laborexperimenten schwierig zu ermitteln sind und auch die Beobachtung von Verhaltensmerkmalen im Felde nicht immer auf zu Grunde liegende Dispositionen oder Einstellungen schliessen lassen – bedingt durch Situationseinflüsse –, wird meist auf so genannte *Self-Report Measures* zurückgegriffen (Forsyth, 1999). Unter diese Kategorie fallen Tests, Fragebogen oder Interviews. Werden Tests vor allem in Bereichen wie der Berufsberatung, der Psychotherapie oder auch der Psychiatrie angewandt, sind die Inhalte der Fragebogen in der Regel weniger spezifisch ausgerichtet und beschäftigen sich mit einer Vielzahl von Themen. Messungen mittels solcher Instrumente sind nicht unproblematisch, da selbstbezogene Auskünfte besonders stark von Erinnerungen und Gefühlen der Probanden verzerrt sein dürften.³⁸ In der Feldforschung dürften gleichwohl mit Abstand am meisten Fragebogen eingesetzt werden, da Fragebogen Untersuchungen grosser Stichproben auf ökonomische Art und Weise zulassen. Der Fragebogen kommt somit klassischerweise in Forschungsbereichen zur Anwendung, in denen stichprobenbezogene Aggregatswerte als Ausgangspunkte dienen (Bortz & Döring, 2002), was in der vorliegenden Studie der Fall ist. Aus diesen Gründen wird die Datenerhebung mittels Fragebogen durchgeführt.

6.3 Skalen – Beschreibung und Gütekriterien

Der Wahl der Skalen, die der Fragebogen beinhalten soll, kommt grosse Bedeutung zu. Diese Skalen liefern die Datengrundlage zur Testung der Hypothesen. Es ist wichtig, die Kriterien nach den spezifischen Eigenheiten der Untersuchungssituation auszurichten. In der vorliegenden Arbeit sollen deshalb Skalen zum Einsatz gelangen, die sich in vergleichbaren Studien bereits als valide und reliabel erwiesen haben. Dies kommt der Überlegung von Bortz (1999)

³⁸ Einen umfassenden Überblick über diese Thematik geben z.B. Fisseni (1997) oder Sudman, Bradburn und Schwarz (1996).

nach, wonach mittels fundierter Erkenntnisse über bereits bestehende Instrumente die Einschätzung der Angemessenheit der Operationalisierung erleichtert wird.

Im Folgenden werden die ausgewählten Fragebogenskalen zur Erfassung der Variablen kurz beschrieben. Da die einzelnen Konstrukte bereits im Rahmen des zweiten und dritten Kapitels erörtert wurden, steht die Beschreibung der Gütekriterien der jeweiligen Erhebungsinstrumente im Vordergrund. Im Zentrum der Ausführungen stehen die Angaben zu psychometrischen Werten – interne Konsistenz³⁹, Retestreliabilität und Trennschärfe⁴⁰ – sowie, falls vorhanden, zur Validität der Skalen. Der Fragebogen ist im Anhang B abgebildet.

Allgemeiner Selbstwert: Zur Erfassung des allgemeinen Selbstwerts wird eine zehn Item umfassende deutschsprachige Version (Badura, 1987, 1992) der Skala von Rosenberg (1965) verwendet. Operationalisiert wird das Konstrukt mit Items wie: „Manchmal fühle ich mich recht wertlos“ oder „Ich wünschte, ich hätte mehr Achtung vor mir selbst“. Die Items werden auf einer fünfstufigen Skala mit den Polen „trifft nicht zu“ – „trifft sehr zu“ eingeschätzt. Eine sehr ähnlich lautende Version nach Ferring und Filipp (1996) wurde hinsichtlich Reliabilität und Validität in einer Längsschnittuntersuchung getestet. Die interne Konsistenz der Skala liegt bei .80 und die Retestreliabilität über ein halbes Jahr hinweg zeigt einen Wert von über .70. Die Trennschärfekoeffizienten liegen zwischen .42 und .59. Sowohl die Werte für die unterschiedlichen Reliabilitätsmasse wie auch die Trennschärfen können als befriedigend bezeichnet werden. Die konvergente Validität der Skala scheint ebenfalls gegeben zu sein.

Internaler Locus of Control und generalisierte Selbstwirksamkeit: Erfasst werden diese Konstrukte mit dem Fragebogen zu Kompetenz- und Kontrollüberzeugungen (FKK) nach Krampen (1991). Der Autor geht davon aus, dass Kontrollüberzeugungen nicht wie von Rotter (1954) angenommen ein eindimensionales, bipolares (internal vs. external) Persönlichkeitskonstrukt darstellen, sondern multidimensional erfasst werden sollten. So unterscheidet er zwischen internalen, externalen und fatalistischen Kontrollüberzeugungen (Locus of Control) und als weitere so genannte Primärskala die generalisierte Selbstwirksamkeit in Anlehnung an Bandura (1986).

Items, wie sie von Krampen (1991) im FKK zur Messung der generalisierten Selbstwirksamkeit verwendet werden, lauten beispielsweise: „Auch in schwierigen Situationen fallen mir immer Möglichkeiten ein, etwas zu tun“. Die Skala umfasst vier Items. Diese werden auf einer 6-stufigen Skala „gar nicht zutreffend“ – „sehr zutreffend“ beurteilt. Für die Skala generalisierte Selbstwirksamkeit liegt die interne Konsistenz zwischen

³⁹ Die **interne Konsistenz** (*Cronbachs Alpha*) gibt das Ausmass an, in dem von demselben Probanden alle Items in gleicher Weise beantwortet werden (Fisseni, 1997). Werte von .75 gelten in der Regel als befriedigend, solche ab .85 als gut (Wendland, 2002). Eine weitere Daumenregel besagt, dass die Anzahl Items berücksichtigt werden sollte. So gilt ein Wert von .60 bei einer fünf Item umfassenden Skala noch als akzeptabel, bei einer Skala von bereits sieben Items, sollten die Werte nicht unter .80 liegen. Die Anzahl Items ist zu berücksichtigen, da sich die zufälligen Fehlervarianzen bei einer grösseren Anzahl von Items auf mehrere Beobachtungen verteilen. Somit minimieren sich die Messfehler mit zunehmender Itemzahl gegenseitig (Brosius, 2002).

⁴⁰ Bortz und Döring (2002) bezeichnen die **Trennschärfe** beziehungsweise den Trennschärfekoeffizienten als den Wert, der angibt, wie gut ein Item das Gesamtergebnis eines Tests oder einer Skala repräsentiert. Trennschärfen von .30 bis .50 gelten als mittelmässig, Werte grösser als .50 als hoch.

Methoden

.72 und .82. Die Trennschärfen reichen von .31 bis .60. Die Werte zur Retestreliabilität belaufen sich auf .69, .75 und .88.

Der interne Locus of Control wird mittels Aussagen wie: „Es hängt hauptsächlich von mir ab, ob sich andere Menschen nach meinen Wünschen richten oder nicht“ oder „Wenn ich Pläne schmiede, bin ich mir ganz sicher, dass das Geplante auch Wirklichkeit wird“ operationalisiert. Diese Skala beinhaltet acht Items. Die Beurteilung durch den Probanden erfolgt für dieses Konstrukt auf einer 6-stufigen Skala mit den Polen „sehr falsch“ – „sehr richtig.“ Die internen Konsistenzen für die Skala internaler Locus of Control sind zwischen .65 und .76 anzusiedeln und die Trennschärfen liegen zwischen .33 und .53. Die Retestreliabilität liegt im Bereich wie diejenige zur generalisierten Selbstwirksamkeit. Zusätzliche Studien weisen auf eine ausreichend hohe Validität des gesamten Verfahrens hin (Brickenkamp, 1997).

Big 5: Im englischen Sprachraum werden die Big-5-Faktoren meist mit dem NEO-PI oder NEO-FFI (Costa & McCrae, 1985, 1987) erhoben. In Anlehnung an diese Instrumente hat Ostendorf (1990) ein in deutscher Sprache abgefasstes Instrument entwickelt, genannt MRS (minimal redundante Skalen). Schallberger und Venetz (1999) untersuchten, inwiefern sich die Faktorenstruktur des MRS replizieren und sich das ursprünglich 45 bipolare Adjektivpaare umfassende Inventar verkürzen lässt. Was die Replikation der Gesamtskala angeht, sprechen die Autoren von „recht befriedigenden“ Ergebnissen (S. 15). Sie untersuchten zudem Versionen, die 30, 25 wie auch bloss noch 20 Items umfassten. Für alle diese Skalen erweisen sich die Gütekriterien als akzeptabel. In der vorliegenden Arbeit werden die Big-5-Konstrukte anhand der 30 Adjektivpaare umfassenden Version (MRS-30) operationalisiert. Auf einer 6-stufigen Skala muss der Proband einschätzen, wie sehr bipolare Adjektivpaare (zum Teil umgepolt) wie „verletzlich“ – „robust“ oder „sicher“ – „unsicher“ auf ihn zutreffen. Die internen Konsistenzen der Skalen: Emotionale Stabilität (Neurotizismus) .88, Extraversion .85, Gewissenhaftigkeit .87, Offenheit (Kultur) .81 und Verträglichkeit .67. Die mittels explorativer Faktorenanalysen errechneten Ladungen liegen zwischen .45 und .84.

Negative und Positive Affektivität: Krohne et al. (1996) übersetzten das *Positive and Negative Affect Schedule* (PANAS) von Watson et al. (1988) in die deutsche Sprache und unterzogen es einer Validierung. In Anlehnung an diese deutschsprachige Version wurde mittels zweier Pilotstudien (Pfister, 1997; Aellig & Merz, 1999; zit. nach Schallberger, 1999) eine acht Item umfassende Kurzversion entwickelt. Sowohl in diesen zwei Pilotstudien wie auch in der Validierungsstudie von Krohne et al. (1996) liessen sich die beiden Dimensionen mittels explorativer Faktorenanalyse eindeutig abbilden. Die Faktorladungen schwanken in der Studie von Krohne et al. zwischen .55 und .77, diejenige der Kurzversion zwischen .69 und .85, was für die proklamierte Zweidimensionalität spricht.

Die Kurzversion des PANAS wird in die vorgängig beschriebene MRS-30-Skala zur Erfassung der Big 5 integriert und entsprechend auch quantifiziert. Gegensatzpaare lauten beispielsweise „energielos“ – „energiegeladen“ für die Positive Affektivität oder „entspannt“ – „gestresst“ für die Negative Affektivität.

Qualität der Chef-Mitarbeiter-Beziehung (LMX-7): Als theoretische Grundlage zur Erfassung der Beziehung zwischen Chef und Mitarbeiter, kommt der so genannte Leader-Member-Exchange-Ansatz zur Anwendung (Scandura & Graen, 1984). In der vorliegenden Studie wird die von Graen und Uhl-Bien (1995) zwecks Operationalisierung dieser Beziehung konstruierte und sieben Items umfassende Skala in einer deutschsprachigen

Version nach Schyns (2002) verwendet. Auf einer 5-stufigen Skala beurteilt der Proband Aussagen wie: „Wie gut erkennt Ihr Vorgesetzter Ihre Entwicklungsmöglichkeiten“ oder „Wie hoch ist die Chance, dass Ihr Vorgesetzter seinen Einfluss nutzt, um Ihnen bei Arbeitsproblemen zu helfen?“. Schyns (2002) validierte die deutschsprachige Übersetzung in zwei Studien. In beiden konnte die Eindimensionalität der Skala bestätigt werden. Die Masse für die interne Konsistenz belaufen sich auf .92 und .89. Die Faktorladungen streuen zwischen .62 und .91, was als angemessen bezeichnet werden darf. Korrelationen zwischen Skalen der Zufriedenheit mit dem Führungsverhalten des Vorgesetzten und der LMX-7-Skala fallen in beiden Studien sehr hoch aus (.81 respektive .71).

Inhaltliche Aspekte der Arbeit: Die inhaltlichen Aspekte der Arbeit werden mit einer deutschsprachigen Version des Job Diagnostic Survey (JDS) von Hackman und Oldham (1980) erhoben. Dieses Verfahren wurde zur Überprüfung des Job Characteristics Model entwickelt. Ulich (2001) bezeichnet dieses Inventar als eines der international bekanntesten Verfahren zur Erfassung des subjektiven Erlebens objektiver Arbeitssituationen. Die in der vorliegenden Studie verwendete zwölf Item umfassende Subskala stammt zum grössten Teil aus der Übersetzung von van Dick et al. (2001), welche die Originalversion des JDS – der in erster Linie für den Produktionsbereich entwickelt wurde – an die Tätigkeiten von Lehrpersonen und Erziehende adaptierten. Ein grosser Teil der zu untersuchenden Probanden sind militärische Instrukteure, deshalb bot sich diese Version an.

Tätigkeitsmerkmale (Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit, Wichtigkeit, Autonomie sowie die Möglichkeit für Rückmeldungen) werden von den jeweiligen Stelleninhabern auf einer 7-stufigen Skala mit den Polen „gar nicht zutreffend“ – „sehr zutreffend“ eingeschätzt. Die Items beinhalten Aussagen wie: „Ich betrachte meinen Beruf als ganzheitliche Tätigkeit“ oder „Meine Arbeit kann von mir selbständig geplant werden“.

Die Struktur der Items zu den Tätigkeitsmerkmalen wird allerdings in der Studie von van Dick et al. (2001) wie auch in den originären schlecht abgebildet. Hackman und Oldham (1975, 1980) schlagen denn auch vor, alle diese Merkmale zu einer Variablen „Motivierungspotential“ zusammenzufassen. Die interne Konsistenz für diese Gesamtvariable beträgt .75. Wall und Clegg (1981) untersuchten die Wirkung konkreter arbeitsgestalterischer Massnahmen in Fabriken, die anhand der Grundideen des Job Characteristics Model vorgenommen wurden, im Längsschnitt. Die Ergebnisse bestätigten die Grundannahmen des Modells, wonach bei Verbesserung der darin enthaltenen Variablen beispielsweise die Arbeitszufriedenheit steigt.

Kontextfaktoren: Die im JDS respektive der deutschen Übersetzung von van Dick et al. (2001) aufgeführten Items zur Operationalisierung der Kontextfaktoren werden auch in der vorliegenden Untersuchung in einer verkürzten Version verwendet. Der Proband beurteilt seine Zufriedenheit zu den folgenden sechs Aspekten: Arbeitsplatzsicherheit, Zukunftsaussichten in der gegenwärtigen Organisation, Höhe des Gehaltes, Lohngerechtigkeit, Kolleginnen und Kollegen sowie Führungsstil in der Organisation. Aus der Originalversion nicht berücksichtigt werden Aussagen zur Unterstützung und Behandlung durch den direkten Vorgesetzten, da sich diese Facetten in der Skala Chef-Mitarbeiter-Beziehung bereits abbilden dürften, wie die Studie von Schyns (2002) nahe legt. Diese findet zwar qualitative Unterschiede, die Korrelationen zwischen der Einschätzung der Qualität der Chef-Mitarbeiter-Beziehung und der Beurteilung des Führungsverhaltens des direkten Vorgesetzten fallen allerdings wie weiter oben berichtet sehr hoch aus. Quantifiziert werden die Einschätzungen auf einer 7-stufigen Skala mit den Polen „gar nicht zutreffend“ – „sehr zutreffend“. In vier von van Dick et al. (2001) durchgeführten Studien resultieren Alphas von .65 bis .81.

Allgemeine Arbeitszufriedenheit: Zur Erfassung der allgemeinen Arbeitszufriedenheit gelangen drei Items aus dem JDS in der deutschsprachigen Übersetzung nach Kil, Leffelsend und Metz-Göckel (2000) zur Anwendung: „Mit der Art meiner Tätigkeit bin ich im Allgemeinen zufrieden“, „Ich bin froh über die persönliche Herausforderung, die mir meine Arbeit bietet“ und „Ich bin zufrieden mit den Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung“. Beurteilt werden diese Aussagen auf einer 6-stufigen Skala „gar nicht zutreffend“ – „sehr zutreffend“. Die Gesamtskala weist in der Studie von Kil et al. (2000) eine interne Konsistenz von .80 auf.

Resignative Arbeitszufriedenheit: Eine differenziertere Darstellung der Arbeitszufriedenheit stammt von Bruggemann (1974), welche wie in Kapitel 3 beschrieben, sechs verschiedene Formen der Arbeitszufriedenheit unterscheidet. Wenngleich dieses Modell der zusätzlichen Differenzierung bedarf und als solches in der vorliegenden Form empirisch nur unzulänglich bestätigt werden konnte, lassen sich doch immer wieder empirische Studien finden, auf Grund derer zumindest eine Unterscheidung in eine allgemeine und eine resignative Komponente der Arbeitszufriedenheit gerechtfertigt scheint (z.B. Baumgartner & Udris, im Druck). Zur Anwendung gelangt eine vier Item umfassende Skala nach Oegerli, (1984; in Anlehnung an Bruggemann, Grosskurth & Ulich, 1975). Eingeschätzt werden Aussagen wie „Meine Arbeit ist zwar nicht gerade ideal, aber schliesslich könnte sie noch schlimmer sein“ oder „Als Arbeitnehmer kann man wirklich nicht viel erwarten“. In der Studie von Baillod (1992) wies diese Skala eine interne Konsistenz von .68 auf. Die Trennschärfe der Items streuen im Bereich um die .50.

Commitment: Die affektive Bindung an die Organisation wird mit einer deutschsprachigen Übersetzung des Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) von Porter und Smith (1970) in der Version von Maier, Rappensperger, Wittmann und von Rosenstiel (1994) erfasst. Diese Übersetzung wurde im Rahmen einer Validierungsstudie (Maier & Woschée, 2002) veröffentlicht. Die Skala besteht aus 15 Items und enthält (zum Teil umgepolte) Aussagen wie: „Freunden gegenüber lobe ich dieses Unternehmen als besonders guten Arbeitgeber“ oder „Ich fühle mich diesem Unternehmen nur wenig verbunden“. Die Einschätzung erfolgt auf einer 7-stufigen Likert-Skala mit den Polen „stimme überhaupt nicht zu“ – „stimme völlig zu“. Die interne Konsistenz fällt mit .90 hoch aus. Zudem wurde das Commitment in derselben Studie mit anderen organisationalen Einstellungskonstrukten (Job Involvement und Arbeitszufriedenheit) verglichen und mittels konfirmatorischer Faktorenanalyse hinsichtlich der diskriminanten Validität überprüft. Es zeigt sich, dass ein Drei-Faktoren-Modell vorzuziehen ist, was für die Konstruktvalidität dieser Variablen spricht.

Kündigungsabsichten: Auf Grund empirischer Untersuchungen sowie alltagstauglicher Plausibilität darf davon ausgegangen werden, dass das Generieren einer Absicht als guter Prädiktor für zukünftiges Verhalten erachtet werden kann. Diese Annahmen scheinen sich im organisationalen Kontext zu bestätigen (z.B. Semmer, Baillod, Stadler & Gail, 1996). Vier von Baillod (1992) verwendete Items (zum Teil umgepolte) zur Erfassung der Fluktuationsabsichten werden berücksichtigt. Diese lauten: „Wie gross schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit ein, dass Sie in sechs respektive zwei Jahren noch in dieser Organisation arbeiten (je ein Item)?“, „Wie oft denken Sie daran, Ihre Stelle zu verlassen?“, „Angenommen Sie würden erfahren, dass in einer anderen Firma eine attraktive Stelle offen wäre, würden Sie sich dafür bewerben?“. Diese vier Items weisen in der Studie von Baillod (1992) eine sehr gute interne Konsistenz auf ($\alpha = .88$). Die Trennschärfen im Bereich von .64 bis .81 dürfen ebenfalls als hoch bezeichnet werden.

Anordnung und zusätzliche Fragen: Die beschriebenen Skalen wurden in einem Fragebogen nach thematischen Kriterien angeordnet. Die Skalen mit den Aussagen zu Arbeitsinhalt, Kontext, Chef-Mitarbeiter-Beziehung sowie die Einstellungsskalen bildeten den ersten Teil, die Fragen bezüglich der Persönlichkeitskonstrukte den zweiten. Als letzter Schritt werden Angaben zur Person erfasst. Dabei handelt es sich um Fragen nach Funktion, Dienstzeit, Anzahl Personen, mit denen zusammengearbeitet wird, durchschnittliche Arbeitszeit pro Woche, Alter, Rang, Geschlecht sowie die Frage nach der Anzahl bisheriger Arbeitsstellen im Berufsleben.

Übersetzungen: Die Skalen wurden auch in die französische Sprache übersetzt, um etwaige kulturelle Unterschiede zu untersuchen. Die Übersetzung der Skalen allgemeiner Selbstwert, generalisierte Selbstwirksamkeit und der Big 5 erfolgte im Rahmen des Forschungsprojektes „Work experience and Quality of Life in Switzerland: Work, Stress, and Personality Development“, ein Projekt innerhalb des Schwerpunktprogramms des Schweizerischen Nationalfonds: „Switzerland: Towards the Future.“ Die Übersetzer waren zweisprachig und selbst fachkundige Psychologen. Die Übersetzung der Skalen PANAS, internaler Locus of Control, Arbeitsinhalt, Kontext, allgemeine Arbeitszufriedenheit (JDS), LMX-7, resignative Arbeitszufriedenheit und Commitment erfolgte durch eine Dolmetscherin an der MILAK/ETHZ in Absprache mit dem Autor. Was die Kündigungsabsichten betrifft, erfolgte die Übersetzung in die französische Sprache im Falle von zwei Items im oben genannten Teilprojekt des Schweizerischen Nationalfonds: „Switzerland: Towards the Future.“ Die anderen zwei Items wurden wiederum von der Dolmetscherin der MILAK/ETHZ in Absprache mit dem Autor der vorliegenden Studie übersetzt.

Im Rahmen der Erhebung der Hauptstichproben zu T1 (vgl. Kapitel 7) wurden auch französischsprachige Berufsoffiziere angeschrieben. Obwohl die Resultate dafür sprechen, dass nur vereinzelte bedeutsame Unterschiede zwischen der deutschsprachigen und der französischsprachigen Stichprobe auftreten, werden die Stichproben nicht zusammengelegt, da für die Skalen der französischsprachigen Version grösstenteils keine validierten Versionen vorlagen und, wie oben beschrieben, die Skalen übersetzt werden mussten. Darin liegt viel Verzerrungspotential. Zudem fällt die Stichprobe auf Grund der Gesamtpopulation zu klein aus und dient daher in erster Linie als Vergleichsgrösse im Rahmen der pragmatischen, militärspezifischen Analysen. Die Resultate hierzu wurden in VBS-internen Präsentationen vorgestellt. Ergebnisse zum Vergleich der deutschsprachigen und der französischsprachigen Version des Fragebogens können beim Autor angefordert werden.

6.4 Vorstudie

Auf valide Skalen zurückzugreifen stellt eine angemessene Vorgehensweise dar, allerdings wurde die eine oder andere Originalversion der Skalen eingekürzt. Um die verwendeten Skalen zu überprüfen, wurde in einer Vorstudie die Erstversion des Fragebogens 76 angehenden Berufsoffizieren im Rahmen einer Vorlesung ihres Studiums an der MILAK/ETH Zürich vorgelegt. Als Referenzpunkt zur Beantwortung der Fragen wurde das damals während des Studiums stattfindende mehrmonatige Praktikum berücksichtigt. Kündigungsabsichten wurden hierbei ausgeblendet. Das Augenmerk dieser Voranalysen galt der Überprüfung der internen Konsistenz sowie der Trennschärfekoeffizienten der einzelnen Skalen. Zudem wurden die Probanden aufgefordert, beim Ausfüllen der Bogen allfällige Unklarheiten zu kennzeichnen.

Methode

Diese Bemerkungen werden zusätzlich ausgewertet und bei der Konzeption der finalen Form des Fragebogens berücksichtigt.

| Skalen zu: | Anzahl Items | M | SD | α | Trennschärfe |
|-------------------------------------|--------------|------|-----|----------|--------------|
| Persönlichkeits- | | | | | |
| Konstrukte | | | | | |
| Selbstwirksamkeit | 4 | 4.74 | .65 | .84 | .63–.78 |
| Locus of Control | 8 | 4.20 | .59 | .71 | .34–.49 |
| Selbstwert | 10 | 3.79 | .38 | .72 | .00–.65 |
| Emotionale Stabilität ⁴¹ | 6 | 4.70 | .56 | .82 | .51–.76 |
| Negative Affektivität | 4 | 4.47 | .68 | .75 | .40–.63 |
| Positive Affektivität | 4 | 4.78 | .58 | .81 | .55–.71 |
| Gewissenhaftigkeit | 6 | 4.70 | .67 | .87 | .43–.67 |
| Extraversion | 6 | 4.02 | .75 | .78 | .18–.75 |
| Verträglichkeit | 6 | 4.46 | .57 | .71 | .21–.57 |
| Offenheit | 6 | 4.22 | .50 | .63 | .11–.63 |
| Arbeitssituation | | | | | |
| Qualität Chef-Mitarbeiter-Beziehung | 7 | 3.51 | .65 | .86 | .43–.75 |
| Inhalt | 12 | 4.65 | .52 | .78 | .05–.62 |
| Kontextfaktoren | 6 | 4.49 | .69 | .71 | .26–.64 |
| Einstellungen | | | | | |
| Resignative Arbeitszufriedenheit | 4 | 2.07 | .80 | .59 | .20–.49 |
| Allgemeine Arbeitszufriedenheit | 3 | 4.88 | .87 | .82 | .66–.75 |
| Commitment | 15 | 5.18 | .72 | .86 | .09–.72 |

Tabelle 6-1: Psychometrische Kennwerte der Vorstichprobe (n = 76). Anmerkungen: M = arithmetisches Skalenmittel; SD = Standardabweichung; α = Cronbachs Alpha – interne Konsistenz der Skalen

Die Ergebnisse sind in der Tabelle 6-1 dargestellt. Die internen Konsistenzen (α) der Skalen dürfen mit Ausnahme derjenigen zur resignativen Arbeitszufriedenheit als akzeptabel bis sehr gut bezeichnet werden. Das Alpha von .59 für die resignative Arbeitszufriedenheit fällt auch in Anbetracht dessen, dass es sich bloss um eine vier Items umfassende Skala handelt, am unteren Limit aus.

Betrachtet man die Trennschärfekoeffizienten, erweisen sich in den Skalen allgemeiner Selbstwert, Extraversion, Offenheit, Commitment und Inhalt einzelne Items als ungenü-

⁴¹ Im Rahmen des MRS-30, wie er in der vorliegenden Studie zur Erfassung der Big 5 verwendet wird, wird im Zusammenhang mit der Variable Neurotizismus nur noch von Emotionaler Stabilität gesprochen. Der Einfachheit halber wird in den folgenden Ausführungen ebenfalls nur noch von Emotionaler Stabilität gesprochen.

gend. Bezogen auf den allgemeinen Selbstwert fällt auf, dass die Items mit niedrigen Trennschärfen „Verglichen mit anderen bin ich ein wertvoller Mensch“ und „Ich schaffe alles genau so gut wie die anderen“ im Rahmen einer explorativen Faktorenanalyse einen eigenen Faktor bilden. Zudem zeigen die Bemerkungen der Probanden zu diesen Items, dass die Beurteilung deren Inhalts zum Teil als unangemessen taxiert wird. Werden diese zwei Items entfernt, steigt das Alpha auf .84 und die Trennschärfe-Indizes liegen zwischen .46 und .71, was als gut bezeichnet werden darf. Deshalb werden diese Items durch die Formulierungen aus einer anderen deutschsprachigen Version nach Ferring und Filipp (1996) für die anstehenden Datenerhebungen ersetzt. Diese lauten: „Ich halte mich für einen wertvollen Menschen, jedenfalls bin ich nicht weniger wertvoll als andere auch“ sowie „Ich besitze die gleichen Fähigkeiten wie die meisten anderen auch“.

Im Falle des Faktors Offenheit der Big 5 taten sich die Probanden bei der Beurteilung der bipolaren Items „intelligent“ – „unintelligent“ und „gebildet“ – „ungebildet“ sichtlich schwer. Die Angemessenheit der (Selbst-)Beurteilung dieser Aspekte wurde hin und wieder in Frage gestellt, was sich auch im bescheidenen Alpha von .63 ausdrücken dürfte. Werden diese beiden Items nicht mehr berücksichtigt, steigt das Alpha auf .72 und die Trennschärfe-Indizes liegen im Bereich zwischen .37 und .64, was eine markante Verbesserung bedeutet. Bezüglich der Skala Extraversion fällt das Item „impulsiv vs. selbstbeherrscht“ auf. Wird dieses entfernt, steigt das Alpha auf .83 und die Trennschärfen liegen im hohen Bereich .51 bis .79. Deshalb wird dieses Item in den weiteren Analysen nicht mehr berücksichtigt.

Die Trennschärfen der inhaltlichen Aspekte streuen ebenfalls erheblich (.05 bis .62). Zwei der Items fallen diesbezüglich auf. „Viele Merkmale meiner Tätigkeit sind einfach und wiederholen sich ständig“ sowie „Ich kann völlig frei entscheiden, wie ich meine Arbeit gestalte“. Bleiben diese Items unberücksichtigt, steigt das Alpha auf .82 (Trennschärfe-Indizes zwischen .22 und .68). Die qualitative Analyse ergab keine Ungereimtheiten. Diese Items werden deshalb fürs Erste beibehalten. Trotz der hohen internen Konsistenz weist auch die Skala zur Erfassung des Commitments ein Item mit geringer Trennschärfe auf („Ich würde fast jede Veränderung meiner Tätigkeit akzeptieren, nur um auch weiterhin für diese Organisation arbeiten zu können“). Allerdings gibt auch hier die qualitative Analyse keine weiteren Aufschlüsse, weshalb dieses Item bis auf weiteres berücksichtigt wird. Wird dieses Item entfernt, steigt das Alpha auf .88 und die Trennschärfe-Indizes verbessern sich deutlich (.35 und .78).

Alles in allem sind diese Ergebnisse mit Werten aus anderen Studien vergleichbar und sprechen – mit Ausnahme einzelner Items – für die psychometrische Güte des Fragebogens.

6.5 Untersuchungskontexte und Messzeitpunkte

Nebst der psychometrischen Güte des Erhebungsinstrumentes ist die Frage der Stichprobencharakteristika und der Erhebungszeitpunkte zentral. Lassen sich bedeutsame Effekte über die Zeit und verschiedene Stichproben hinweg replizieren, liefert dies eine Bestätigung für die Richtigkeit der Annahmen. Ein weiterer wichtiger Punkt ist, dass sich zwischen den Messzeitpunkten für alle an der Untersuchung teilnehmenden Probanden Veränderungen einstellen. Es ist nicht auszuschliessen, dass sich Persönlichkeitseffekte gerade darin zeigen, wie mit Veränderungen – vorzugsweise in eher schwierigen Zeiten – umgegangen wird.

Bei den zu untersuchenden Organisationskontexten handelt es sich zum einen um Berufsmilitärs der Schweizer Armee und zum andern um Mitarbeiter einer Unternehmung in der IT-Branche. Beide Organisationen weisen eine Grösse auf, die es erlaubt, eine angemessene Stichprobe zu ziehen, bewegen sich in einem bestimmten Wertesystem – vor allem die Berufsmilitärs – und in beiden Organisationen haben sich in letzter Zeit Veränderungen eingestellt.

IT-Branche

Bei den Befragten der IT-Stichprobe handelt es sich um Mitarbeiter einer mittelständischen Firma, die sich auf Informatikmanagement spezialisiert hat (Consulting, Engineering, Integration, Operation & Maintenance). Das Unternehmen hat mehrere Niederlassungen in der Deutschschweiz. Die Firma wurde in den 1980er Jahren gegründet und zählt heute zu den grösseren ihrer Art in der Schweiz. Während die vergangenen Jahre durch ein stetes Wachstum geprägt waren, ist aktuell kein weiterer Ausbau geplant. In einzelnen Bereichen stehen Umstrukturierungen an. Die Erhebungen erfolgten im Dezember 2003 sowie ein Jahr später im Januar 2005.

Berufsmilitär

Einschneidende Veränderungen mussten die Berufsmilitärs in der zweiten Jahreshälfte 2003 über sich ergehen lassen. Die Schweizer Armee als Ganzes durchlief in diesen Monaten einen tief greifenden Wandel. Der Personalbestand in den Truppenkörpern wie auch in der Verwaltung wurde reduziert und neue Ausbildungsprogramme sowie neue Strukturen organisationaler wie auch funktionaler Art wurden implementiert. Es zeichnete sich im Verlaufe der Reorganisation schon bald ab, dass auf Grund des Spardrucks die Berufsmilitärs in Zukunft auf

einen Teil der bestehenden beruflichen Privilegien werden verzichten müssen.⁴² Zudem wussten viele von ihnen lange Zeit nicht, wo sie innerhalb der „neuen“ Armee in Zukunft arbeiten werden – die Verunsicherung war zum Teil schon im Vorfeld der Reorganisation sehr gross. Zusammenfassend lassen sich die Massnahmen im Zuge der Reform wie folgt grob skizzieren: allgemeiner Abbau von Ressourcen, neue Ausbildungsprogramme, neue Funktionen – vor allem Ausweitung der Tätigkeitsbereiche innerhalb einer Funktion, sprich höhere Arbeitsintensität – sowie ein Abbau der Fringe Benefits. Bereits im Rahmen alltäglicher Gespräche mit Betroffenen zeigte sich, dass der Reorganisationsprozess Spuren hinterlassen hatte und sich zumindest teilweise auf organisationale Einstellungen sowie mögliche Kündigungsabsichten niedergeschlagen haben dürfte.

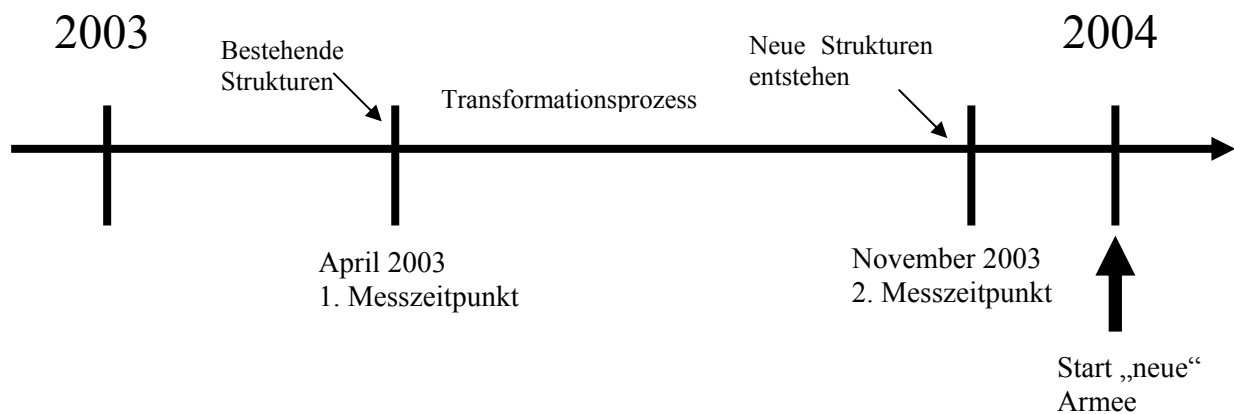


Abbildung 6-2: Grafische Darstellung der Erhebungszeitpunkte der Stichprobe Berufsmilitär

Da die gesamte Population der Berufsmilitärs vom Reformprozess betroffen ist, hat dies zur Folge, dass Persönlichkeitseffekte an relativ grossen Stichproben überprüft werden können. Die Messzeitpunkte wurden so gewählt, dass der erste der beiden acht Monate vor dem Start der „neuen“ Armee lag (April 2003) und der zweite (November 2003) unmittelbar in den von allgemeinen Unsicherheiten geprägten eigentlichen Transformationsprozess fiel. Zum ersten Zeitpunkt hatten die organisationalen Strukturen aber noch ihre alten Formen. Zum zweiten Messzeitpunkt befanden sich die unterschiedlichen Organisationseinheiten im Begriff, sich zu reformieren, die Unsicherheit dürfte in dieser Phase für viele Probanden am grössten gewesen sein. Ein idealer Zeitpunkt, um mögliche persönlichkeitsinhärente Unterschiede in der Wahrnehmung und Beurteilung der organisationalen Vorgänge und der daraus resultierenden Ef-

⁴² Dass im Zusammenhang mit diesen Massnahmen vor allem vom Berufsmilitär gesprochen wird, liegt an der Eigenheit der Schweizer Milizarmee. Während diese aktuell ca. 200' 000 Angehörige umfasst, sind davon nur ca. 800 Berufsoffiziere und etwa 1500 Berufsunteroffiziere. Das heisst, der weitaus grösste Teil der Armeeangehörigen sind Milizionäre, die jährlich im Schnitt für 3 bis 4 Wochen, je nach Waffengattung, Dienst leisten und anschliessend wieder in ziviler Funktion tätig sind. Abgesehen von allfälligen Änderungen in der Ausbildung, sind die Milizionäre meist nicht im selben Ausmass von der Reform betroffen wie die Berufsmilitärs.

Methoden

fekte auf die Einstellung der Organisation gegenüber zu überprüfen; auch bezogen auf Kündigungsabsichten. So gehen Youngblood, Mobley und Meglino (1983) auf Grund der vielen Zufriedenen (vgl. Kapitel 5) denn auch davon aus, dass die relative Veränderung der Arbeitszufriedenheit möglicherweise relevanter ist als absolute Aussagen. Die Messzeitpunkte der Stichprobe Berufsmilitär sind in der Abbildung 6-2 dargestellt.

In Abbildung 6-3 ist der Forschungsprozess im Gesamtüberblick grafisch dargestellt.

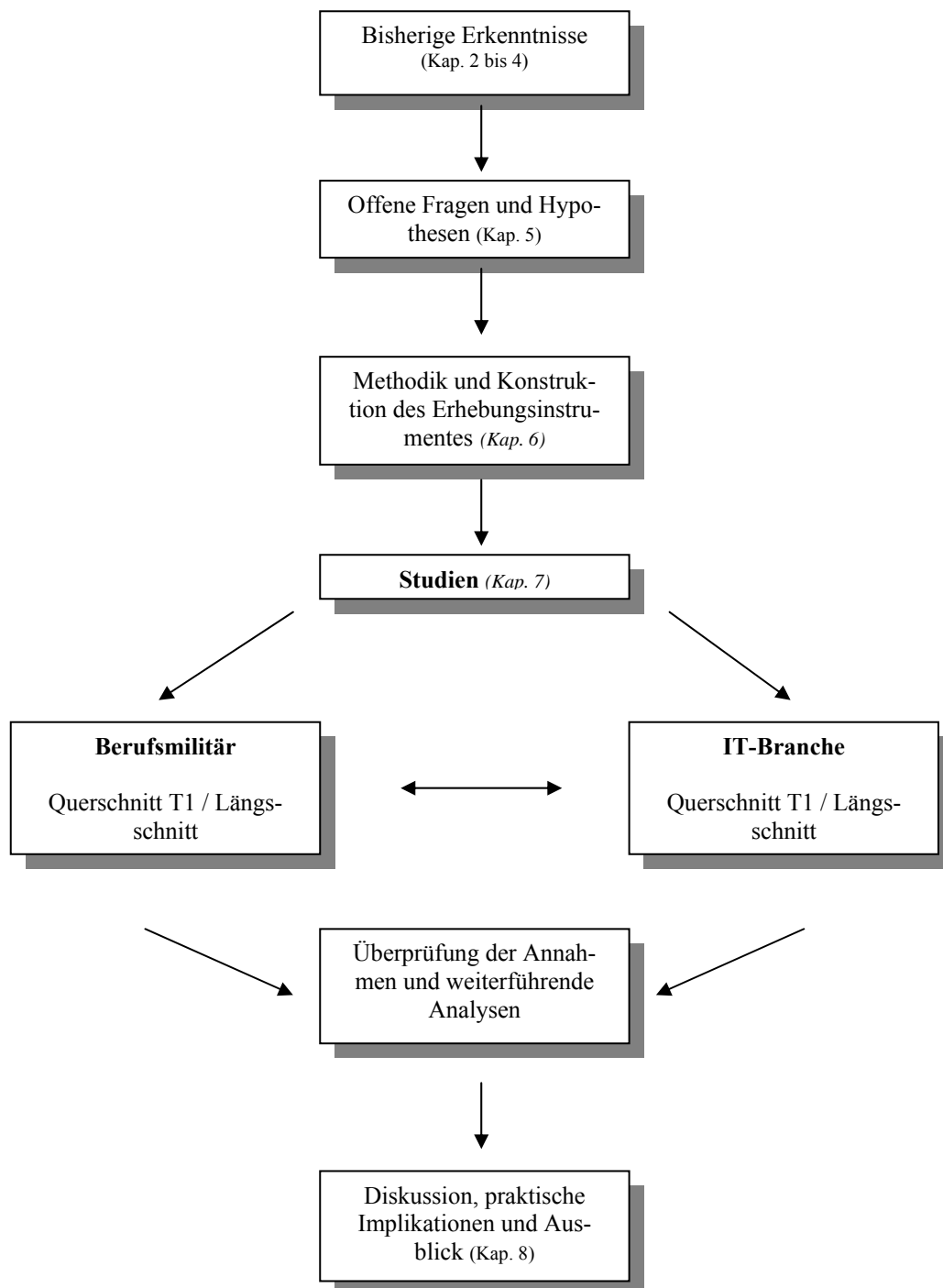


Abbildung 6-3: Der Forschungsprozess im Gesamtüberblick

7 Studien

In diesem Kapitel werden zuerst die Stichproben genauer beschrieben und die Daten gängigen psychometrischen Überprüfungen unterzogen. Auf Grund der „naturgemässen“ Verkleinerung der Stichprobe zum Zeitpunkt 2 und der damit einhergehenden Einschränkungen werden zusätzliche Analysen (Drop-out) durchgeführt. Ziel dieser Analyse ist, systematische Unterschiede zwischen denjenigen Probanden, die zu beiden Zeitpunkten, und denjenigen, die nur zu T1 teilnahmen, zu eruieren. Anschliessend werden die Berechnungen zur Testung der Hypothesen sowohl im Querschnitt (zu T1) wie auch im Längsschnitt (T1/T2) vorgenommen.

7.1 Beschreibung der Stichproben

7.1.1 Berufsmilitär

Im Rahmen der ersten Erhebung (Messzeitpunkt T1) wurden Ende April 2003 820 Fragebogen (vgl. Anhang B) in anonymisierter Form (Codes) an Berufsmilitärs der Schweizer Armee an ihre jeweilige Privatadresse versandt. Die Menge der Angeschriebenen entspricht 46% des damaligen Gesamtbestandes (755 Berufsoffiziere und 1026 Berufsunteroffiziere). Davon gingen 420 Fragebogen an Berufsoffiziere in den Rängen Hauptmann bis Oberst. 400 Exemplare wurden an Berufsunteroffiziere gesandt. Die Adressaten wurden zufällig ausgewählt. Allerdings wurde darauf geachtet, dass die Gradstruktur der Stichprobe diejenige der Gesamtpopulation widerspiegelt. Der Unterstabschef der ehemaligen Untergruppe Lehrpersonal (Personalchef der Berufsmilitärs) unterstützte nach Rücksprache mit dem damaligen Chef Heer das Vorhaben, was in einem dem Fragebogen beigelegten Begleitbrief des Direktors und des Dozenten für Militärpsychologie und -pädagogik der Militärakademie an der ETH Zürich zum Ausdruck gebracht wurde. Die Unterstützung von offizieller Seite wurde auf diesem Wege gewährleistet.

Die Rücklaufquote bei den Offizieren beträgt 62,6% ($n = 263$), bei den Berufsunteroffizieren 59% ($n = 236$). Fünf zusätzliche Fragebogen liessen sich auf Grund fehlender Angaben weder den Berufsoffizieren noch den Berufsunteroffizieren zuordnen. Werden diese dazugerechnet, ergibt dies zusammengekommen eine Quote von 61,5% ($n = 504$). Auf Grund mangelnder Angaben – ganze Skalen wurden nicht ausgefüllt oder nur rudimentär – blieben 21 Fragebogen (11 Berufsoffiziere, 10 Berufsunteroffiziere) unberücksichtigt. Dies ergibt ein finales N von 483.

Mitte November 2003 wurde die zweite Erhebung durchgeführt. Es wurden nur noch Probanden berücksichtigt, die zu T1 den Fragebogen vollständig ausgefüllt hatten und anhand der Codes identifizierbar waren. Analog dieser Kriterien wurden 478 Probanden aus der ers-

ten Stichprobe angeschrieben, davon 253 Berufsoffiziere und 225 Berufsunteroffiziere. 339 Probanden sandten den Bogen ausgefüllt zurück. Dies entspricht einem Rücklauf von 71,1% und darf als sehr gut taxiert werden. Bei sieben der zurückgesandten Bogen fehlte der Codestreifen und bei weiteren acht fehlten zu viele Angaben, weshalb diese in der Auswertung nicht berücksichtigt wurden. Die Stichprobe für die Längsschnittstudie beläuft sich somit auf ein N von 324.

| Rang | Rücklaufquoten | | Alter | | Jahre in der Organisation | | Arbeitszeit/Woche | | Anzahl bisheriger Stellen | |
|-------------------------------|------------------|------------------|----------------------|----------------------|---------------------------|---------------------|----------------------|--------------------|---------------------------|---------------------|
| | T1 | T2 | T1 | T2 | T1 | T2 | T1 | T2 | T1 | T2 |
| Hauptleute | 46% n = 25 | 84% n = 20 | 28.65 | 28.30 | 1–2 | 1–2 | 58.17 | 60.55 | 2.17 | 1.86 |
| Major (1 weibl.) | 63% n = 51 | 65% n = 33 | 34.90 | 34.97 | 4–6 | 4–6 | 57.47 | 58.41 | 2.94 | 3.03 |
| Oberstlt (3 weibl.) | 64% n = 84 | 60% n = 50 | 41.62 | 41.10 | ≥10 | ≥10 | 59.00 | 59.71 | 3.54 | 3.51 |
| Oberst (1 weibl.) | 64% n = 99 | 73% n = 71 | 51.15 | 51.51 | ≥20 | ≥20 | 56.04 | 55.60 | 3.32 | 3.31 |
| Adj Uof | 54% n = 108 | 59% n = 64 | 41.29 | 41.05 | ≥10 | ≥10 | 54.36 | 54.53 | 3.34 | 3.39 |
| Stabsadj | 63% n = 126 | 67% n = 83 | 43.05 | 43.45 | ≥10 | ≥10 | 53.39 | 53.10 | 3.52 | 3.45 |
| Total* | 61.5% N = 504 | 71.1% N = 339 | M = 42.4 SD = 9.2 | M = 42.6 SD = 9.4 | M = 5.9 SD = 1.3 | M = 5.9 SD = 1.3 | M = 55.8 SD = 8.7 | M = 56 SD = 8.8 | M = 3.3 SD = 1.6 | M = 3.3 SD = 1.6 |

Tabelle 7-1: Rücklaufquoten, demographische und organisationale Angaben der Probanden aus der Stichprobe Berufsmilitär. M = Mittelwert; SD = Standardabweichung

* Darin sind auch die Werte derjenigen enthalten, die mangels Angaben keiner Rangkategorie zugeteilt werden können oder auf Grund mangelnder Daten nicht in die Hauptstichprobe einfließen. Deshalb stimmt das arithmetische Mittel der aufaddierten rangspezifischen Mittelwerte nicht vollumfänglich mit den totalen Werten überein.

Aus den Angaben in Tabelle 7-1 wird ersichtlich, dass die Hauptleute zu T1 in kleinerem Ausmass an der ersten Umfrage teilnahmen, nicht aber zu T2. *Alter* und *Dienstjahre* entsprechen in ihrer Abstufung bei den Offizieren der graduellen Struktur. Auffallend ist, dass sowohl die Jüngeren wie auch die Älteren angeben, die gegenwärtige Anstellung sei im Schnitt ihre zweite oder dritte. Dieser Befund sowie der enge Zusammenhang zwischen den *Dienstjahren* und dem *Alter* ($r = .76$; vgl. hierzu Tabelle 7-9) legen nahe, den Beruf des militärischen Instructors als Lebensberuf zu bezeichnen. Wechsel scheinen verhältnismässig wenige vorzuliegen. Frühzeitige Austritte in Folge eines Berufswechsels oder auch Quereinstiege in fortgeschrittenem Alter sind Ausnahmen. Weibliche Berufsoffiziere stellen in der Gesamtpopulation eine klare Minderheit dar und sind auch im Rahmen der vorliegenden Untersuchung kaum vertreten (1 Major, 3 Oberstleutnants, 1 Oberst). Die Substichprobe Berufsunteroffiziere besteht gänzlich aus Männern. Dies hat zur Folge, dass in den weiterführenden Analysen nicht nach Geschlecht unterschieden werden kann. Was die Ausübung der Funktio-

nen angeht, geben 204 der Probanden an, schwergewichtig Ausbildung zu betreiben, 80 arbeiten auf Stufe Kommando, 44 sind als Führungshelfen und 52 in Projektgruppen tätig (diese Angaben sind aus Gründen der Übersichtlichkeit nicht dargestellt).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die angeschriebenen Hauptleute zum ersten Zeitpunkt proportional am wenigsten vertreten sind und die beruflichen sowie persönlichen Angaben einem logischen Raster zu folgen scheinen. Werden diese Werte zu T1 mit denjenigen zu T2 verglichen, lassen sich allenfalls marginale Abweichungen feststellen. Anhand zusätzlicher Fragen wurden private, funktions-, führungs- und organisationsspezifische Veränderungen zwischen T1 und T2 in Erfahrung gebracht (Anhang A; Tabelle 1). Es fällt auf, dass viele Probanden zwischenzeitlich eine neue Funktion innehaben (zirka 40%) und gar 60% berichten von einem neuen Vorgesetzten. Diese Zahlen unterstreichen den voranschreitenden Umstrukturierungsprozess von der alten zur neuen Armee.

7.1.2 IT-Branche

Im Rahmen der ersten Erhebung wurde der Fragebogen zusammen mit den Lohnausweisen im November 2003 an die Mitarbeiter einer IT-Firma versandt (vgl. Anhang B). Angeschrieben wurden 210 der 219 Mitarbeiter (ohne die Mitglieder der Unternehmensleitung). Der Vorsitzende der Unternehmensleitung unterstützte das Projekt persönlich und brachte dies in einer firmeninternen Mitteilung zum Ausdruck. Die Rücklaufquote beträgt 57% ($n = 119$), darf als gut bezeichnet werden und liegt somit nur wenig unter derjenigen der Berufsmilitärs. Effektiv berücksichtigt werden 118 Fragebogen, einer musste mangels Angaben aus der Stichprobe entfernt werden.

Die zweite Erhebung erfolgte im Januar 2005. Angeschrieben wurden wiederum 210 Personen. Der Fragebogen wurde wie schon im Rahmen der ersten Erhebung den monatlichen Lohnabrechnungen beigelegt. Aus dem Begleitschreiben wurde klar, dass vor allem diejenigen, die bereits an der ersten Erhebung teilgenommen hatten, eingeladen sind, an der zweiten mitzumachen. Von den 118 Personen aus der ersten Stichprobe nahmen 50 Personen ein zweites Mal teil (Rücklaufquote = 42,4%), weitere 15 Personen das erste Mal. Diese Quote liegt im Bereich derjenigen aus vergleichbaren Studien. Da zehn Personen, die angaben, zu T1 bereits mitgemacht zu haben, auf Grund fehlender beruflicher und demographischer Angaben den Daten zu T1 nicht klar zugeordnet werden konnten, ergibt sich folgendes Bild: 40 Probanden der ehemals 118 können für die Vergleiche im Längsschnitt berücksichtigt werden (34%). Angaben von weiteren 25 Personen dienen der Berechnung der psychometrischen Werte sowie von Mittelwertvergleichen zwischen T1 und T2 der Gesamtstichprobe ($N = 65$).

Veränderungen zwischen den beiden Erhebungszeitpunkten wurden ebenfalls erfragt und sind im Anhang A, Tabelle 2 dargestellt.

| Bereich | Rücklaufquoten | | Alter | | Jahre in der Organisation | | Arbeitszeit / Woche | | Anzahl bisheriger Stellen | |
|-------------------------------|----------------|-----------------|----------------------|----------------------|---------------------------|---------------------|----------------------|-----------------------|---------------------------|---------------------|
| | T1 | T2 | T1 | T2 | T1 | T2 | T1 | T2 | T1 | T2 |
| Application | 52% n = 16 | 42% n = 13 | 30.75 | 31.08 | 2–3 | 2–3 | 45.12 | 45.00 | 4.43 | 3.77 |
| Sales | 43% n = 19 | 23% n = 10 | 32.21 | 32.30 | 2–3 | 2–3 | 45.57 | 40.22 | 3.47 | 3.50 |
| Service Center Systems | 43% n = 18 | 21% n = 9 | 33.12 | 30.11 | 4–5 | 4–5 | 42.89 | 39.61 | 4.00 | 2.56 |
| | 30% n = 13 | 33% n = 14 | 28.77 | 30.07 | 2–3 | 2–3 | 43.47 | 40.71 | 3.07 | 2.79 |
| Andere | 91% n = 42 | 41% n = 19 | 36.08 | 40.47 | 5–6 | 5–6 | 42.58 | 40.53 | 3.78 | 4.95 |
| Total* | 57% N = 119 | 42.4% N = 65 | M = 33.3 SD = 9.4 | M = 33.7 SD = 8.6 | M = 3.7 SD = 3.8 | M = 3.6 SD = 3.7 | M = 43.3 SD = 8.2 | M = 41.0 SD = 12.6 | M = 3.8 SD = 2.4 | M = 3.7 SD = 2.0 |

Tabelle 7-2: Rücklaufquoten, demographische und organisationale Angaben der Probanden aus der IT-Stichprobe. M = Mittelwert; SD = Standardabweichung

* Darin sind auch die Werte derjenigen enthalten, die mangels Angaben keiner Bereichskategorie zugeteilt werden können oder auf Grund mangelnder Daten nicht in die Hauptstichprobe einfließen. Deshalb stimmt das arithmetische Mittel der aufaddierten rangspezifischen Mittelwerte nicht vollumfänglich mit den totalen Werten überein.

Anhand der Frage, in welchem Bereich / welcher Abteilung die Befragten tätig sind, liessen sich fünf Bereichsgruppen bilden (vgl. Tabelle 7-2). Von zehn Personen liegen diesbezüglich keine Angaben vor. Gruppen, die sich aus weniger als zehn Personen zusammensetzen, wurden in die Rubrik „Andere“ eingeteilt. Hierbei handelte es sich unter anderem um Mitarbeiter in Innendienst, Auskunft, Marketing, Buchhaltung und Logistik. Diese bereichsspezifische Unterteilung wurde vorgenommen, um ein differenzierteres Bild über die Zusammensetzung der Stichprobe zu erhalten. Ähnlich wie bei den Berufsmilitärs sind die Werte der IT-Stichprobe zu T1 und T2 durchaus vergleichbar. Die Ausprägung der *Dienstjahre* schwankt über die Cluster hinweg, liegt aber in jedem Fall deutlich unter der durchschnittlichen Verweildauer der Berufsmilitärs. Letztere sind im Schnitt bereits zwischen sechs und zehn Jahren in der Organisation, die Probanden der IT-Stichprobe sind es drei bis vier Jahre. Die durchschnittliche *Arbeitszeit pro Woche* liegt ebenfalls deutlich unter derjenigen der Berufsmilitärs, wie ein Vergleich der Tabellen 7-1 und 7-2 ergibt. Zudem sind die Frauen in der IT-Stichprobe stärker vertreten. Während die Militärstichprobe fünf Frauen beinhaltet, sind es in der IT-Stichprobe immerhin 25 (22% der Gesamtstichprobe zu T1). Zudem weisen die Probanden der IT-Stichprobe mehr Stellenwechsel auf, obwohl diese massiv jünger sind. Bereits diese ersten Vergleiche machen deutlich, dass wir es wie erwartet mit zwei unterschiedlichen Stichproben (organisationalen Kontexten) zu tun haben.

7.2 Voranalysen

7.2.1 Psychometrische Werte der Skalen

Mittelwerte, Standardabweichungen, Trennschärfekoeffizienten und Angaben zur internen Konsistenz der Skalen (α) sind in den Tabellen 7-3 (Berufsmilitär) und 7-4 (IT-Branche) für beide Zeitpunkte dargestellt. Auf die Darstellung der Stabilitätskoeffizienten (Retestreliabilität) sowie die Vergleiche in den Skalenmittelwerten zwischen T1 und T2 wird verzichtet. Diese werden im Rahmen der Längsschnittanalyse eingehend behandelt (Kapitel 7.4.1 und folgende).

| Skalen zu: | | Berufsmilitär T1 | | | | Berufsmilitär T2 | | | |
|----------------------------------|-------------|------------------|------|----------|--------------|------------------|------|----------|--------------|
| | Skalenwerte | M | SD | α | Trennschärfe | M | SD | α | Trennschärfe |
| Persönlichkeitskonstrukte | | | | | | | | | |
| Selbstwirksamkeit | 1–6 | 4.85 | .59 | .84 | .60 – .71 | 4.84 | .60 | .83 | .32 – .55 |
| Locus of Control | 1–6 | 4.18 | .54 | .73 | .32 – .51 | 4.19 | .51 | .72 | .23 – .51 |
| Selbstwert | 1–5 | 4.33 | .39 | .79 | .38 – .60 | 4.29 | .42 | .82 | .34 – .62 |
| Negative Affektivität | 1–6 | 3.00 | .74 | .70 | .63 – .59 | 2.94 | .78 | .76 | .27 – .40 |
| Positive Affektivität | 1–6 | 4.72 | .61 | .79 | .54 – .65 | 4.69 | .62 | .79 | .31 – .55 |
| Emotionale Stabilität | 1–6 | 4.53 | .56 | .71 | .42 – .49 | 4.53 | .55 | .74 | .40 – .54 |
| Gewissenhaftigkeit | 1–6 | 4.96 | .59 | .84 | .48 – .74 | 4.99 | .52 | .81 | .41 – .66 |
| Extraversion | 1–6 | 4.30 | .72 | .77 | .41 – .69 | 4.30 | .72 | .81 | .50 – .71 |
| Verträglichkeit | 1–6 | 4.50 | .56 | .71 | .28 – .54 | 4.49 | .56 | .73 | .31 – .61 |
| Offenheit | 1–6 | 4.14 | .56 | .70 | .43 – .60 | 4.15 | .55 | .71 | .42 – .62 |
| Core Self-Evaluations | div. | 4.46 | .28 | .73 | .46 – .60 | 4.47 | .40 | .74 | .49 – .62 |
| Arbeitssituation | | | | | | | | | |
| Chef-Mitarbeiter-Beziehung | 1–5 | 3.27 | .92 | .93 | .68 – .85 | 3.24 | .86 | .92 | .44 – .71 |
| Inhalt | 1–6 | 4.68 | .61 | .81 | .16 – .41 | 4.66 | .56 | .82 | .36 – .65 |
| Kontext | 1–6 | 3.59 | .97 | .79 | .46 – .65 | 3.58 | .95 | .79 | .45 – .66 |
| Einstellungen | | | | | | | | | |
| Resignative AZ | 1–7 | 2.88 | 1.23 | .75 | .50 – .59 | 2.78 | 1.28 | .80 | .37 – .42 |
| Allgemeine AZ | 1–6 | 4.43 | .81 | .76 | .52 – .64 | 4.30 | .85 | .72 | .25 – .46 |
| Commitment | 1–7 | 4.55 | .94 | .90 | .31 – .72 | 4.56 | .88 | .89 | .35 – .75 |
| Handlungsabsicht | | | | | | | | | |
| Kündigungsabsichten | 1–5 | 2.20 | .85 | .80 | .55 – .74 | 2.43 | .96 | .79 | .49 – .66 |

Tabelle 7-3: Mittelwerte (M), Standardabweichungen (SD), interne Konsistenzen (α) und Trennschärfekoeffizienten der Stichprobe Berufsmilitär zu T1 und T2. AZ = Arbeitszufriedenheit, n = 483

Studien

| Skalen zu: | | IT-Branche T1 | | | | IT-Branche T2 | | | |
|--|------------------|---------------|------|----------|-------------------|---------------|------|----------|-------------------|
| | Skalen- werte | M | SD | α | Trenn- schärfe | M | SD | α | Trenn- schärfe |
| Persönlichkeits- konstrukte | | | | | | | | | |
| Selbstwirksamkeit | 1–6 | 4.69 | .65 | .81 | .58 –.67 | 4.84 | .55 | .77 | .64 –.78 |
| Locus of Control | 1–6 | 4.32 | .53 | .72 | .28 –.59 | 4.34 | .51 | .67 | .30 –.52 |
| Selbstwert | 1–5 | 4.22 | .55 | .84 | .34 –.70 | 4.30 | .47 | .83 | .36 –.70 |
| Negative Affektivität | 1–6 | 2.67 | .80 | .74 | .43 –.63 | 2.72 | .77 | .73 | .50 –.56 |
| Positive Affektivität | 1–6 | 4.74 | .64 | .79 | .51 –.67 | 4.74 | .69 | .80 | .44 –.70 |
| Emotionale Stabilität | 1–6 | 4.46 | .70 | .82 | .48 –.70 | 4.58 | .52 | .64 | .25 –.56 |
| Gewissenhaftigkeit | 1–6 | 4.89 | .59 | .81 | .46 –.72 | 4.97 | .61 | .82 | .28 –.80 |
| Extraversion | 1–6 | 4.23 | .74 | .77 | .43 –.63 | 4.32 | .88 | .87 | .59 –.84 |
| Verträglichkeit | 1–6 | 4.70 | .59 | .75 | .35 –.64 | 4.73 | .42 | .74 | .38 –.61 |
| Offenheit | 1–6 | 4.24 | .72 | .78 | .46 –.69 | 4.12 | .74 | .72 | .50 –.56 |
| Core Self-Evaluations | div. | 4.40 | .46 | .76 | .42 –.74 | 4.52 | .40 | .68 | .42 –.51 |
| Arbeitssituation | | | | | | | | | |
| Chef-Mitarbeiter-Beziehung | 1–5 | 3.63 | .69 | .88 | .50 –.79 | 3.65 | .64 | .83 | .48 –.73 |
| Inhalt | 1–6 | 4.53 | .50 | .83 | .33 –.63 | 4.59 | .66 | .85 | .23 –.72 |
| Kontext | 1–6 | 3.99 | .87 | .81 | .42 –.71 | 4.07 | .69 | .68 | .01 –.69 |
| Einstellungen | | | | | | | | | |
| Resignative AZ | 1–7 | 2.11 | 1.11 | .75 | .42 –.63 | 1.92 | .89 | .76 | .48 –.69 |
| Allgemeine AZ | 1–6 | 4.65 | .74 | .71 | .44 –.60 | 4.60 | .92 | .79 | .61 –.68 |
| Commitment | 1–7 | 5.19 | .95 | .93 | .40 –.84 | 5.10 | .98 | .93 | .34 –.84 |
| Handlungsabsicht | | | | | | | | | |
| Kündigungsabsichten | 1–5 | 2.24 | .87 | .85 | .64 –.79 | 2.78 | 1.10 | .89 | .78 –.82 |

Tabelle 7-4: Mittelwerte (M), Standardabweichungen (SD), interne Konsistenzen (α) und Trennschärfekoeffizienten der Stichprobe IT Branche zu T1 und T2. AZ = Arbeitszufriedenheit; n = 118

Generell lässt sich festhalten, dass die interne Konsistenz der Skalen in beiden Stichproben und zu beiden Zeitpunkten befriedigend bis sehr gut ausfällt und die Trennschärfekoeffizienten mit einzelnen Ausnahmen wissenschaftlichen Standards genügen. Modifikationen mussten bezüglich der Skalen Extraversion, allgemeiner Selbstwert und Offenheit vorgenommen werden. Obwohl die interne Konsistenz dieser Skalen als genügend bezeichnet werden darf, fallen die Items, die bereits im Rahmen der Vorstichprobe geringe Trennschärfen aufwiesen, erneut negativ auf (vgl. Kapitel 6.4). Deshalb wurden diese entfernt und bleiben in den weiterführenden Analysen unberücksichtigt (diese Items sind in den jeweiligen Skalen-

werten in den Tabellen 7-3 und 7-4 bereits nicht mehr enthalten). Damit die Vergleichbarkeit der Werte gewährleistet bleibt, gilt dasselbe für die Werte zu T2. Ansonsten fallen nur noch zwei Werte auf – Trennschärfen bezüglich Inhalt (Berufsmilitär T1) und Kontext (IT-Stichprobe T2). Da sich keine Systematik erkennen lässt, werden diesbezüglich keine Änderungen vorgenommen. Zusätzlich wurden die Skalendurchschnittswerte der Emotionalen Stabilität, des Locus of Control, der Selbstwirksamkeit und des allgemeinen Selbstwerts zum Konstrukt Core Self-Evaluations aggregiert. Die Werte der internen Konsistenz weisen in beiden Stichproben darauf hin, dass die jeweiligen Skalen in ähnlicher Weise beurteilt wurden. Die ansprechenden Alphas wie auch die Trennschärfe-Indizes stellen den verwendeten Skalen ein gutes Zeugnis aus.

7.2.2 Drop-out-Analysen

Eine Problematik von Längsschnittuntersuchungen ist die sich mit fortschreitender Erhebungsdauer minimierende Stichprobengrösse. Es ist nicht auszuschliessen, dass sich die Probanden, die an beiden Erhebungen teilnahmen, von denjenigen, die nur zu T1 mitmachten, hinsichtlich Einstellungen und Persönlichkeitsmerkmalen bedeutsam unterscheiden. Diesem Umstand muss Rechnung getragen werden, zumal sich systematische Verzerrungen einstellen können (z.B. Goodman & Blum, 1996). Inwiefern solche Effekte auch in der vorliegenden Untersuchung auftauchen, wird im Folgenden eruiert. Die Analyse erfolgt in drei Schritten. Zuerst werden je Stichprobe zwei Gruppen gebildet. Diejenigen, die an beiden Erhebungen teilnahmen (Code = 1) und diejenigen, die nur zu T1 mitmachten (Code = 0). Anhand der vorliegenden Daten zu T1 wird dann in Schritt zwei mittels multipler logistischer Regressionen⁴³ bestimmt, inwiefern die Ausprägung bestimmter Merkmale (Einstellungen, Persönlichkeitsmerkmale, demographische Angaben) die Zuordnungswahrscheinlichkeit in die Gruppe derjenigen, die zu beiden Zeitpunkten teilnahmen, erhöhen. Dies ist ein wichtiger Schritt, um zu entscheiden, ob dem Ausscheiden aus der Stichprobe zu T2 eine Systematik zu Grunde liegt. In einem dritten Schritt werden die Skalenmittelwerte zu T1 dieser beiden Substichproben (Teilnahme an der Erhebung zu T2 ja/nein) anhand von T-Tests für unabhängige Stichproben verglichen und auf quantitative Unterschiede hin untersucht.

⁴³ Logistische Regressionen eignen sich besonders zur Berechnung von Modellen, in denen zur Vorhersage dichotomer Kriterien (in vorliegendem Fall Teilnahme zu T2 ja/nein) nicht nur kategoriale, sondern auch metrische Prädiktoren enthalten sind (Wright, 1995).

Berufsmilitär

In Tabelle 7-5 sind die Ergebnisse der multiplen logistischen Regression abgebildet. Die Wahrscheinlichkeit zu T2 nicht mehr teilzunehmen, ist für Probanden höheren Alters und ausgeprägter Gewissenhaftigkeit signifikant kleiner, während sie für solche mit hoher Selbstwirksamkeit grösser ist. Eine kategorisierte Variable Status (unterschiedliche Ränge kombiniert mit dem Attribut Generalstabszugehörigkeit) wurde der Übersicht halber getrennt getestet. Die Wahrscheinlichkeit, beim zweiten Mal teilzunehmen, ist für Oberstleutnants im Generalstab sowie für Majore bedeutsam kleiner als für die übrigen Kategorien. Ansonsten lassen sich keine weiteren Unterschiede eruieren; es liegt diesbezüglich keine Systematik vor.

Der Vergleich der Substichprobenmittelwerte anhand eines T-Tests für unabhängige Stichproben ergab Unterschiede bezüglich der Beurteilung des Inhaltes der Arbeit ($M_{\text{diff}} = .14$; $t = 2.44$; $df = 481$; p [2-seitig] = .015), der Gewissenhaftigkeit ($M_{\text{diff}} = .17$; $t = 2.97$; $df = 481$; p [2-seitig] = .003) sowie der resignativen Arbeitszufriedenheit ($M_{\text{diff}} = -.26$; $t = -2.24$; $df = 481$; p [2-seitig] = .025). Personen, die zu T2 in der Stichprobe verblieben, beurteilen im Schnitt den Inhalt ihrer Arbeit positiver, beschreiben sich als gewissenhafter und weisen weniger resignative Tendenzen auf, als Personen, die nur zu T1 mitmachten.

| | Berufsmilitär | | IT Branche | |
|-------------------------------------|---------------|------|------------|-------|
| | B | S.E. | B | S.E. |
| Jahre in der Organisation | .147 | .127 | .052 | .090 |
| Arbeitszeit / Woche | -.003 | .013 | .006 | .027 |
| Bisherige Arbeitsstellen | .065 | .065 | .039 | .144 |
| Alter | -.037* | .018 | -.010 | .038 |
| Selbstwirksamkeit | .474* | .235 | 1.209 | .626 |
| Locus of Control | -.252 | .233 | -.708 | .570 |
| Selbstwert | .103 | .336 | -1.363 | 1.016 |
| Negative Affektivität | .163 | .187 | .532 | .485 |
| Positive Affektivität | .259 | .237 | .818 | .580 |
| Emotionale Stabilität | -.151 | .253 | .451 | .584 |
| Gewissenhaftigkeit | -.532* | .211 | .076 | .570 |
| Extraversion | -.193 | .196 | -.055 | .395 |
| Verträglichkeit | .008 | .213 | .328 | .478 |
| Offenheit | .028 | .220 | -.065 | .349 |
| Qualität Chef-Mitarbeiter-Beziehung | .081 | .137 | .573 | .490 |
| Inhalt | -.427 | .230 | -.234 | .565 |
| Kontext | .044 | .168 | -.049 | .477 |
| Resignative Arbeitszufriedenheit | .132 | .115 | -.360 | .329 |
| Allgemeine Arbeitszufriedenheit | .040 | .182 | -.511 | .543 |
| Commitment | .042 | .190 | -.405 | .551 |
| Kündigungsabsichten | .016 | .162 | .778 | .488 |

Tabelle 7-5: Ergebnisse der multiplen logistischen Regression zur Vorhersage der Teilnahmewahrscheinlichkeit zu T2 (Teilnahme ja = 1; nein = 0) für die Stichproben Berufsmilitär ($n = 483$) und IT-Branche ($n = 118$). B = Betagewicht; S.E. = Standardfehler; * $\leq .05$

IT-Branche

Das gleiche Prozedere wurde für die IT-Stichprobe durchgeführt. In Tabelle 7-5 sind für diese Stichprobe ebenfalls die Ergebnisse der multiplen logistischen Regression dargestellt. Anhand dieser Daten lassen sich keine Differenzierungen vornehmen. Während sich bezogen auf das Commitment, die allgemeine Arbeitszufriedenheit, den Inhalt, die Gewissenhaftigkeit, die Extraversion, die Verträglichkeit, die Offenheit und den Locus of Control auf Grund eines T-Tests für unabhängige Stichproben keine signifikanten Mittelwertsunterschiede feststellen lassen, differieren die Abweichungen der anderen Variablen: Resignative Arbeitszufriedenheit ($M_{\text{diff}} = -.69$; $t = -3.33$; $df = 115$; p [2-seitig] = .001); Qualität der Chef-Mitarbeiter-Beziehung (LMX-7) ($M_{\text{diff}} = .33$ $t = 2.52$; $df = 116$; p [2-seitig] = .013); Zufriedenheit mit dem Kontext ($M_{\text{diff}} = .37$; $t = 2.20$; $df = 116$; p [2-seitig] = .030); Kündigungsabsichten ($M_{\text{diff}} = -.49$; $t = -2.61$; $df = 116$; p [2-seitig] = .010); Emotionale Stabilität ($M_{\text{diff}} = .32$; $t = 2.41$; $df = 115$; p [2-seitig] = .018); Positive Affektivität ($M_{\text{diff}} = .39$; $t = 3.27$; $df = 115$; p [2-seitig] = .001); Negative Affektivität ($M_{\text{diff}} = -.31$; $t = -2.05$; $df = 115$; p [2-seitig] = .042); Selbstwirksamkeit ($M_{\text{diff}} = .33$; $t = 2.65$; $df = 116$; p [2-seitig] = .009) allgemeiner Selbstwert ($M_{\text{diff}} = .23$; $t = 2.23$; $df = 115$; p [2-seitig] = .024). Diese Ergebnisse weisen darauf hin, dass sich die Probanden der IT-Stichprobe, welche an beiden Erhebungen teilnahmen, von denjenigen, die nur zu T1 antworteten, unterscheiden. Die Ergebnisse der IT-Stichprobe stehen im Einklang mit denjenigen von Rogelberg et al. (2000), wonach Personen, die kein weiteres Mal mehr mitmachen, mehr Kündigungsabsichten, ein geringeres Commitment sowie weniger Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten und der Arbeit an sich aufweisen und zudem Vorbehalte bezüglich der Anonymität äussern.

Demgegenüber scheint die Stichprobe der Berufsmilitärs wesentlich homogener zu sein. Systematische Differenzen lassen sich bei jenen, wie weiter oben berichtet, nur bezüglich den Variablen Inhalt der Arbeit, Gewissenhaftigkeit und resignativer Arbeitszufriedenheit beobachten. Dies dürfte nicht zuletzt auf die hohe Rücklaufquote zu T2 zurückzuführen sein.

Als Konsequenz lässt sich ableiten, dass Ergebnisse im Längsschnitt bezogen auf die Berufsmilitärs mit wenig Vorbehalten interpretiert werden können, nicht aber die Ergebnisse der IT-Stichprobe. Die systematischen Abweichungen müssen bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden, selbst wenn diese auf die Zusammenhangsmasse keinen Einfluss ausüben sollten. Die Querschnittanalyse zur Testung der Hypothesen (anhand derer auch kontextuelle Vergleiche stattfinden) wird aus Gründen der Repräsentativität – grössere Stichproben sowie mögliche positive Verzerrungen im Falle der IT-Stichprobe zu T2 – nur anhand der Daten des ersten Erhebungszeitpunktes vorgenommen.

7.3 Querschnittanalyse (T1)

Nach der Charakterisierung der Stichproben, der psychometrischen Überprüfung der Skalen sowie der Drop-out-Analyse folgen nun die Berechnungen zur Testung der Hypothesen im Querschnitt. In einer ersten Phase werden die Mittelwerte zwischen und innerhalb der Stichproben verglichen, bevor die Faktorenstruktur der zu untersuchenden Variablen mittels konfirmatorischer Faktorenanalysen auf ihre Güte hin überprüft (validiert) wird. In einem zweiten Schritt werden Korrelationen zwischen den zu untersuchenden Variablen berechnet und dargestellt. Diese geben einen ersten groben Überblick bezüglich der Ausprägung und Muster der Zusammenhänge. In einem dritten Schritt werden die Effekte ausgehend von diesen Variablen analog dem Pfadmodell in Kapitel 6 (S. 58) berechnet. Die Befunde werden hinsichtlich der im Kapitel 5 generierten Hypothesen diskutiert.

7.3.1 Vergleiche der Skalenmittelwerte

7.3.1.1 Mittelwertunterschiede zwischen den Stichproben (IT-Branche / Berufsmilitär)

Was die Ausprägung der Skalenmittelwerte betrifft, fallen diese für beide Substichproben bezüglich der Persönlichkeitsmerkmale moderat hoch aus (vgl. Tabellen 7-3 und 7-4). Allerdings zeigen Ergebnisse eines T-Tests für unabhängige Stichproben, dass im direkten Vergleich zwischen den Stichproben der Berufsmilitärs und der IT-Stichprobe der eine oder andere signifikante Unterschied zu Tage tritt. Während sich Letztere in den Variablen Locus of Control ($M_{\text{diff}} = -.15$; $t = -2.71$; $df = 611$; p [2-seitig] = .007), Negative Affektivität ($M_{\text{diff}} = .29$; $t = 3.72$; $df = 612$; p [2-seitig] = .000) sowie der Verträglichkeit in positivem Sinne von der militärischen Stichproben abhebt ($M_{\text{diff}} = -.21$; $t = -3.53$; $df = 613$; p [2-seitig] = .000), sind die Variablen Selbstwirksamkeit ($M_{\text{diff}} = .15$; $t = 2.53$; $df = 612$; p [2-seitig] = .012) und allgemeiner Selbstwert ($M_{\text{diff}} = .12$; $t = 2.84$; $df = 611$; p [2-seitig] = .005) in der Gruppe der Berufsmilitärs höher. Allerdings ist es nicht so, dass die Unterschiede in den einzelnen Skalen gravierend sind, denn es liegt in keiner der Stichproben eine offensichtliche positive oder negative Tendenz vor.

Anders sieht es bei der Einschätzung der Arbeitssituation aus. Während die inhaltlichen Aspekte der Arbeit (Vielseitigkeit, Bedeutsamkeit, Autonomie etc.) generell relativ hoch bewertet werden, lässt sich dies bezogen auf die Beurteilung der Kontextfaktoren (Lohn, Arbeitsplatzsicherheit etc.) in keiner der beiden Stichproben bestätigen. Allerdings hebt sich die Beurteilung der Kontextfaktoren ($M_{\text{diff}} = -.39$; $t = -4.02$; $df = 615$; p [2-seitig] = .000) in der IT-Stichprobe von der Militärstichprobe ab. Es scheint, als würden diese in der Militärstichprobe gegenwärtig nicht allzu vorteilhaft beurteilt. Das Gleiche gilt für die Qualität der Chef-

Mitarbeiter-Beziehung ($M_{\text{diff}} = -.36$; $t = -4.00$; $df = 611$; $p [2\text{-seitig}] = .000$), die Beurteilungen des Commitments ($M_{\text{diff}} = -.64$; $t = -6.64$; $df = 616$; $p [2\text{-seitig}] = .000$), die resignative Arbeitszufriedenheit ($M_{\text{diff}} = .77$; $t = 6.23$; $df = 616$; $p [2\text{-seitig}] = .000$) sowie die allgemeine Arbeitszufriedenheit ($M_{\text{diff}} = -.22$; $t = -2.72$; $df = 613$; $p [2\text{-seitig}] = .007$). In diesen Faktoren unterscheiden sich die Mittelwerte der IT - Stichprobe markant und statistisch bedeutsam in positivem Sinne von der Stichprobe der Berufsmilitärs.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Einstellungskonstrukte in der IT-Stichprobe über alles gesehen vorteilhafter beurteilt werden. Was die Ausprägung des Mittelwertes der Skala Kündigungsabsichten betrifft, ergeben sich keine substichprobenspezifische Unterschiede. Obwohl die Einstellungskonstrukte in den militärischen Stichproben schlechter beurteilt werden, scheinen nicht mehr Kündigungsabsichten vorzuliegen als in der IT-Stichprobe; zudem sind die Mittelwerte der Skala Kündigungsabsichten nur moderat ausgeprägt. Bezüglich der Persönlichkeitsmerkmale lassen sich weder Extremwerte noch systematische Unterschiede zwischen den Stichproben finden.

7.3.1.2 Mittelwertunterschiede innerhalb der Stichproben

Im Vorfeld der Analysen sollen die Stichproben intern anhand demographischer und organisationaler Daten auf systematische Unterschiede hin überprüft werden. Hierzu werden die Variablen berücksichtigt, die schon zur Charakterisierung der einzelnen Stichproben (vgl. Kapitel 7.1.1. und 7.1.2.) dienten – Alter, wöchentliche Arbeitszeit, Anzahl bisheriger Stellen und Dienstjahre für beide Stichproben sowie Rang, Generalstabszugehörigkeit und Funktion bei den Berufsmilitärs respektive Geschlecht für die IT-Stichprobe. Die Berechnungen wurden mittels mehrstufigen Varianzanalysen durchgeführt.

Für die Stichprobe *Berufsmilitär* ergaben sich für die Variablen Alter und Arbeitszeit pro Woche generelle Effekte. So sind Kündigungsabsichten bei älteren Probanden (≥ 45 Jahre) erwartungsgemäss weniger vorhanden, während Personen, die angeben, überdurchschnittlich viele Stunden in der Woche zu arbeiten, signifikant mehr Kündigungsabsichten kundtun und auch die Kontextvariablen schlechter beurteilen. Probanden, die unterdurchschnittliche Arbeitszeitangaben machen, beurteilen ihre Arbeit als weniger interessant und unterscheiden sich in der Variable Offenheit im negativen Sinne von den anderen. Bedeutsame Unterschiede in den Einstellungsvariablen lassen sich aber nicht feststellen. Eine weitere wichtige Erkenntnis ist, dass von den Kriterien Generalstabszugehörigkeit, Rang, Dienstjahre und Funktion allenfalls marginale Effekte ausgehen. Die Stichprobe Berufsmilitär scheint somit bezüglich der Antworttendenzen in sich recht konsistent zu sein. Einzelne Befunde weisen aller-

dings darauf hin, dass es sinnvoll ist, das Alter und die Arbeitszeit in den weiterführenden Analysen vor allem bezogen auf Kündigungsabsichten explizit als Kontrollvariablen zu berücksichtigen.

Effekte gehen in der Stichprobe IT-Branche nebst den Variablen Alter und Arbeitszeit pro Woche auch vom Geschlecht sowie der Anzahl bisheriger Arbeitsstellen aus. So heben sich die Personen über 35 Jahre im Schnitt sowohl bezüglich Locus of Control wie auch Selbstwirksamkeit ab. Die Jüngsten sowie die weiblichen Probanden beurteilen den Arbeitsinhalt weniger positiv und die Frauen weisen zudem höhere Werte in der Skala Gewissenhaftigkeit auf. Sehr deutliche Effekte ergeben sich hinsichtlich der Arbeitszeit. Die Durchschnittswerte der Personen, die länger als 45 Stunden arbeiten, liegen bezüglich Arbeitsinhalt und der Positiven Affektivität deutlich über denjenigen der anderen Kategorien. Was die Anzahl bisheriger Stellen angeht, wurde ein Quotient aus Lebensalter und Anzahl bisheriger Stellen gebildet. Dies um festzustellen, ob sich bezüglich „Vielwechslern“ systematische Unterschiede bei der Beurteilung der unterschiedlichen Skalen finden lassen. Es zeigt sich, dass Personen, die im Verhältnis zu ihrem Lebensalter bereits etliche Stellen innehatten, zum gegebenen Messzeitpunkt tiefere Commitmentwerte sowie eine grössere Kündigungsbereitschaft aufweisen. Bei allen anderen Variablen ergaben sich keine bedeutsamen Unterschiede.

Obwohl vereinzelte substichprobenspezifische Effekte auftreten, gilt aber auch für diese Stichprobe, dass sich über alles gesehen keine systematischen skalen- oder subgruppenspezifischen Unterschiede eruieren lassen. Obige Auswertungen legen aber nahe, für die folgenden Analysen die Variablen Alter, Arbeitszeit/Woche sowie Geschlecht und Anzahl bisheriger Stellen als Kontrollvariablen zu berücksichtigen.

7.3.2 Validität der erhobenen Konstrukte

Wie sich im Rahmen der psychometrischen Testung der einzelnen Skalen zeigte (vgl. Kapitel 7.2.1), zeichnen sich diese durch eine ansprechende interne Konsistenz aus. Allerdings ist zu beachten, dass der Alpha-Wert wohl grobe Hinweise bezüglich der Dimensionalität liefert, aber keine Aussagen über Zufallsfehler macht, denen selbst Skalen mit einer hohen internen Konsistenz unterliegen können (Brosius, 2002). Um die Befunde aus den folgenden Zusammenhangsanalysen auf eine solide Basis zu stellen, wird vorgängig die faktorielle Struktur der einzelnen Konstrukte mittels konfirmatorischer Faktorenanalyse auf ihre Güte hin überprüft. Es ist entscheidend, dass die Konstrukte Emotionale Stabilität, generalisierte Selbstwirksamkeit, allgemeiner Selbstwert sowie internaler Locus of Control analog der Hypothesengenerie-

rung das Konstrukt Core Self-Evaluations abbilden. Lässt sich die Faktorenstruktur, wie sie von Judge et al. (1998, 2000) berichtet wird, nicht replizieren, ist ein Rechnen mit diesem Konstrukt nicht zu rechtfertigen. Ebenso muss nachgewiesen werden, dass sich unter inhaltlichen Gesichtspunkten ähnliche Persönlichkeitskonstrukte wie die Negative und Positive Affektivität sowie die Core Self-Evaluations unterscheiden lassen. Obwohl diese Konstrukte in diversen Studien differieren, weisen sie gegenseitig inhaltliche Übereinstimmungen auf (z.B. Krohne et al., 1996). Dasselbe gilt für die Einstellungsvariablen Commitment, allgemeine und resignative Arbeitszufriedenheit (z.B. Maier & Woschée, 2002), wie bereits im Kapitel 3 dargestellt wurde.

7.3.2.1 Faktorenstruktur

Die Ergebnisse sind in Tabelle 7-6 dargestellt. Der Einfachheit halber wird auf eine vollständige Darstellung der Ladungen verzichtet. Angegeben sind die jeweils tiefste und die höchste Ladung. Zusätzlich werden die Fit-Indizes *Goodness of Fit Index* (GFI), *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI) und *Comparative Fit Index* (CFI) berichtet. Diese sagen in Kombination einiges über die Güte der Faktorenstruktur aus. Der GFI wie auch der AGFI zeigen an, wie viel beobachtete Varianz durch die vorgeschlagene Datenstruktur in der Kovarianzmatrix aufgeklärt werden kann. Werte ab .90 gelten als gut. Der AGFI seinerseits sollte nicht zu stark vom GFI abweichen, da dies dafür sprechen würde, dass Indikatoren (Items) berücksichtigt werden, die das latente Konstrukt nicht oder nur mässig abbilden. Der CFI stellt ein Vergleichsmass dar. Die vorgeschlagene Faktorenstruktur wird an einem Modell verglichen, das keinerlei Zusammenhänge zwischen den einzelnen Indikatoren designiert (Nullmodell). Ein Wert zwischen .90 und 1 gilt als gut. Die Berechnungen erfolgen mit dem Programm AMOS 5.0 (Arbuckle, 2003) zur Berechnung von Strukturmodellen.

Die Faktorladungen der Persönlichkeitskonstrukte fallen moderat bis hoch aus. Die Werte der Fit-Indizes weisen ebenfalls darauf hin, dass die jeweiligen Indikatoren (Items – im Falle der Core Self-Evaluations handelt es sich um Skalenmittelwerte) die latenten Variablen angemessen abbilden. Allerdings bedarf es auch der Modifikation. So erweist sich das Item „Gewöhnlich kann ich meine Interessen selbst vertreten und erreiche dabei das, was ich will“ zur Operationalisierung des Locus of Control als inadäquat. Dies ist in der IT-Stichprobe nicht der Fall.

Was die Skalen Inhalt und Kontext betrifft, ergeben sich schlechte Fit-Indizes – dies war zu erwarten. Diese Skalen des JDS erweisen sich in den meisten Untersuchungen zwar als prognostisch valide, die von Hackman und Oldham (1975, 1976) vorgeschlagene Fakto-

renstruktur liess sich bislang aber nie vollständig replizieren (z.B. van Dick et al., 2001; Kulik, Oldham & Langner, 1988). Die Schöpfer des Job Characteristics Model schlagen denn auch selbst vor, zur Bestimmung des intrinsischen Motivationspotentials einer Arbeit den Gesamtwert der Skala zu berücksichtigen, da die Faktorenstruktur der Variable Inhalt einer kritischen Überprüfung nicht standhält.

| Konstrukte | Berufsmilitär | | | | IT-Branche | | | |
|----------------------------------|---------------|------|------|------|------------|------|------|------|
| | Ladungen | GFI | AGFI | CFI | Ladungen | GFI | AGFI | CFI |
| Persönlichkeitskonstrukte | | | | | | | | |
| Core Self-Evaluations | .56 – .73 | .98 | .90 | .95 | .50 – .92 | 1.00 | .98 | 1.00 |
| Selbstwirksamkeit | .66 – .79 | .99 | .96 | .99 | .65 – .77 | .98 | .88 | .97 |
| Allgemeiner Selbstwert | .33 – .72 | .95 | .91 | .90 | .36 – .76 | .94 | .89 | .94 |
| Locus of Control | .35 – .63 | .96 | .93 | .90 | .29 – .76 | .94 | .89 | .94 |
| Positive Affektivität | .51 – .83 | 1.00 | .95 | .99 | .55 – .83 | .98 | .90 | .98 |
| Negative Affektivität | .43 – .75 | .99 | .96 | .99 | .49 – .79 | .97 | .86 | .96 |
| Emotionale Stabilität | .38 – .68 | .97 | .92 | .93 | .50 – .83 | .97 | .93 | 1.00 |
| Extraversion | .45 – .84 | .99 | .97 | .97 | .46 – .77 | .94 | .86 | .93 |
| Gewissenhaftigkeit | .51 – .84 | .98 | .94 | .97 | .52 – .81 | .93 | .85 | .94 |
| Offenheit | .49 – .80 | 1.00 | .98 | .99 | .51 – .84 | .99 | .94 | .99 |
| Verträglichkeit | .32 – .68 | .98 | .95 | .95 | .43 – .76 | .99 | .97 | 1.00 |
| Arbeitssituation | | | | | | | | |
| Chef-Mitarbeiter-Beziehung | .71 – .88 | .93 | .86 | .96 | .54 – .85 | .93 | .86 | .95 |
| Inhalt | .35 – .70 | .86 | .80 | .74 | .11 – .81 | .82 | .74 | .75 |
| Kontext | .01 – .90 | .87 | .69 | .79 | .11 – .93 | .87 | .69 | .84 |
| Einstellungen | | | | | | | | |
| Resignative AZ | .59 – .71 | .100 | .99 | 1.00 | .48 – .75 | .99 | .97 | 1.00 |
| Commitment | .34 – .77 | .91 | .90 | .91 | .42 – .89 | .80 | .73 | .90 |
| Handlungsabsicht | | | | | | | | |
| Kündigungsabsichten | .49 – .97 | 1.00 | .96 | 1.00 | .73 – .91 | .99 | .97 | 1.00 |

Tabelle 7-6: Faktorladungen der einzelnen Konstrukte – angegeben sind die jeweils höchsten und tiefsten Ladungen – und die Fit-Indizes (GFI, AGFI und CFI); AZ = Arbeitszufriedenheit; Berufsmilitär (n = 483), IT Branche (n = 118)

Dasselbe gilt für die Kontextfaktoren, da sich die Beurteilung der Unternehmenskultur oder der Kollegen aus unterschiedlichen Erwartungen und Vorstellungen nähren dürfte. Kil et al.

(2000) berichten für die Kontextskala denn auch eine dreifaktorielle Struktur – Aspekte der Entlohnung, der Führung und der Arbeitsplatzsicherheit. Vorliegende Ergebnisse stützen diese früheren Befunde und unterstreichen die Heterogenität dieser beiden Skalen, trotz guten internalen Konsistenzen (vgl. Tabelle 7-3).

Die Einstellungskonstrukte weisen über alles betrachtet ansprechende Fit-Indizes aus. Einzig in der IT-Stichprobe erweist sich die Skala Commitment nur bezogen auf den CFI als akzeptabel. Auf Grund des hohen Alphas (.93; vgl. Tabelle 7-3) liegt es nahe, dass dieses Konstrukt zwar konsistent beurteilt wird, aber in der IT-Stichprobe möglicherweise mehrere Dimensionen abbildet. Die-Fit Indizes für das Konstrukt allgemeine Arbeitszufriedenheit konnten nicht berechnet werden, da es sich auf Grund der zu schätzenden Parameter um ein gesättigtes Modell handelt (die zu schätzenden Parameter entsprechen den vorhandenen Kovarianzen, was immer zu einem perfekten Fit führt). Die geschätzten Faktorladungen nehmen sich aber ansprechend aus (.57 bis .87 bei den Berufsmilitärs und .50 bis .80 in der IT-Stichprobe) und sind ein Indiz für die Güte der Abbildung dieses Konstrukts.

Speziell ist die Situation im Falle der Kündigungsabsichten. Während dieses Konstrukt bezogen auf die IT-Stichprobe von Beginn weg einen nahezu perfekten Fit aufweist, war in einer ersten Analyse der AGFI-Wert im Falle der Militärstichprobe zu niedrig. Dies weist auf ein unangemessenes Item hin und ist auch ohne statistische Hilfsmittel erklärbar. Während sich die Frage: „Wie gross schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit ein, dass Sie in sechs Monaten noch in der Organisation arbeiten“ für die IT-Stichprobe als realistisch erweist, scheint dies im Falle der Berufsmilitärs nicht der Fall zu sein und unterstreicht, dass dieser Zeithorizont auf Grund der organisationalen Eigenheiten schlicht als zu kurz beurteilt wird. Wird dieses Item innerhalb des Messmodells mit dem Item „Wie gross schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit ein, dass Sie in zwei Jahren noch in der Organisation arbeiten“ korreliert, ergibt dies einen nahezu perfekten Fit. Deshalb bleibt dieses Item in den folgenden Analysen unberücksichtigt.

7.3.2.2 Konstruktvalidität

Im Folgenden werden die einzelnen Einstellungs- und Persönlichkeitskonstrukte, bei denen inhaltliche Überlappungen nicht auszuschliessen sind, auf ihre Konstruktvalidität hin überprüft. Die Analysen sind stichprobenspezifisch in den Tabellen 7-7 und 7-8 dargestellt. Zusätzlich zum bereits bekannten GFI werden der RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) und der CAIC (*Consistent Akaike Criterion*) berücksichtigt. Der RMSEA stellt ein Mass für den Durchschnitt der quadrierten Abweichungen (Residuen) zwischen der geschätz-

ten und der empirischen Kovarianzmatrix dar (Kelloway, 1998). Ein Wert um respektive unter .10 spricht für einen angemessenen Fit. Dieser Index bietet den Vorteil, dass er unabhängig von der Stichprobengröße interpretiert werden kann (Steiger, 1990; Schumacker & Lomax, 1996). Der CAIC überprüft die Modelle auf ihre Sparsamkeit hin – kommt also quasi einer Kosten-Nutzen-Rechnung gleich. Hierbei werden Fit-Indizes wie der Chi-Quadrat-Wert zur Anzahl Freiheitsgrade in Verbindung gesetzt. Es gilt: je tiefer dieser Wert, desto sparsamer das Modell, was positiv zu werten ist.

Auf Grund dessen, dass im Rahmen dieser Analyse die Variablen als latente Konstrukte abgebildet werden, bedarf es hinsichtlich des Commitments (15 Items) noch der Modifikation. Um nicht zu viele Parameter schätzen zu müssen, werden die Items drei Faktoren zugeteilt und gemittelt (vgl. hierzu das Verfahren nach Mathieu & Farr, 1991). Daraus ergeben sich drei Indikatoren, die das latente Konstrukt Commitment abbilden.

Wie in der Tabelle 7-7 ersichtlich, ergeben sich für das korrelierte Drei-Faktoren-Modell, in dem die Konstrukte Negative, Positive Affektivität und Core Self-Evaluations einzeln durch ihre jeweiligen Indikatoren abgebildet werden, aber untereinander korrelieren dürfen, die besten Fit-Indizes.

| | Berufsmilitär | | | IT-Branche | | |
|-------------------------------|---------------|-----|------|------------|-----|------|
| | RMSEA | GFI | CAIC | RMSEA | GFI | CAIC |
| Null-Modell | .24 | .46 | 2030 | .26 | .40 | 649 |
| Ein-Faktor-Modell | .15 | .79 | 832 | .14 | .78 | 315 |
| Zwei-Faktoren-Modelle: | | | | | | |
| <i>CSE und (NA & PA)</i> | .14 | .81 | 721 | .13 | .80 | 311 |
| <i>NA und (CSE & PA)</i> | .13 | .84 | 630 | .12 | .82 | 293 |
| <i>PA und (CSE & NA)</i> | .13 | .85 | 654 | .11 | .85 | 287 |
| Drei-Faktoren-Modell | .11 | .90 | 520 | .09 | .88 | 252 |

Tabelle 7-7: Modelle zur Überprüfung der Konstruktvalidität der drei Persönlichkeitskonstrukte Core Self-Evaluations (CSE), Positive Affektivität (PA) und Negative Affektivität (NA); dargestellt sind die Fit-Indizes (RMSEA, GFI und CAIC)

Dieses Ergebnis bestätigt auch für vorliegende Daten den Befund, wonach sich die Negative Affektivität, die Positive Affektivität sowie die Core Self-Evaluations getrennt abbilden lassen, aber substantiell untereinander korrelieren. Ähnlich verhält es sich bezüglich der Einstellungskonstrukte. Auch in diesem Fall scheint eine korrelierte Drei-Faktoren-Lösung adäquat (Tabelle 7-8).

Diese Ergebnisse sind wichtig und legitimieren erst das Unterscheiden: a) nach verschiedenen Einstellungsmassen und b) zwischen den Konstrukten Core Self-Evaluations, Negativer und Positiver Affektivität.

| | Berufsmilitär | | | IT-Branche | | |
|------------------------------------|---------------|-----|------|------------|-----|------|
| | RMSEA | GFI | CAIC | RMSEA | GFI | CAIC |
| Null-Modell | .31 | .39 | 1431 | .33 | .38 | 479 |
| Ein-Faktor-Modell | .16 | .82 | 404 | .18 | .75 | 259 |
| Zwei-Faktoren-Modelle: | | | | | | |
| <i>Comm und (Res. & Allg.)</i> | .12 | .90 | 448 | .15 | .81 | 253 |
| <i>Allg. und (Comm & Res.)</i> | .14 | .84 | 448 | .16 | .79 | 248 |
| <i>Res. und (Comm & Allg.)</i> | .13 | .89 | 449 | .14 | .84 | 225 |
| Drei-Faktoren-Modell | .09 | .94 | 282 | .11 | .90 | 215 |

Tabelle 7-8: Modelle zur Überprüfung der Konstruktvalidität der drei Einstellungskonstrukte Commitment (Comm), resignative Arbeitszufriedenheit (Res.) und allgemeine Arbeitszufriedenheit (Allg.); dargestellt sind die Fit-Indizes (RMSEA, GFI und CAIC)

Allerdings sind in beiden Fällen die Interkorrelationen zwischen den Konstrukten moderat bis hoch (zwischen .41 und .74).⁴⁴ Es ist davon auszugehen, dass diese ein beachtliches Mass an gemeinsamer Varianz in den vorherzusagenden Kriterien aufklären und sich somit die Effekte, die von den einzelnen Konstrukten ausgehen, gegenseitig beeinflussen. Eine Kontamination ist nicht per se auszuschliessen und hat Auswirkungen auf die weitere Vorgehensweise.

7.3.3 Einfache Zusammenhangsmasse

In der vorliegenden Arbeit liegt die Problematik zum einen in der beträchtlichen Anzahl an Variablen und zum andern in den Interdependenzen zwischen den Einstellungskonstrukten wie auch den evaluativen und affektiven Dispositionen – wie im vorangehenden Kapitel berichtet wurde. Auch wenn sich diese Konstrukte im Rahmen der konfirmatorischen Faktorenanalysen unterscheiden liessen, weist dieser Umstand auf einen erheblichen Anteil an Gemeinsamkeiten hin; Multikollinearität⁴⁵ ist also nicht per se auszuschliessen. Deshalb werden im Rahmen dieses Kapitels nebst den üblichen bivariaten auch noch partielle Korrelationen berechnet, die es ermöglichen, die gegenseitigen Einflüsse innerhalb der Einstellungskonstrukte zu kontrollieren. Diese einfache Strukturierungshilfe kann bereits erste Hinweise auf

⁴⁴ Wird von schwachen Zusammenhängen gesprochen, sind bedeutsame Korrelationen < .30, bei moderaten .30 bis .50, moderat hohe > .50, und bei hohe Zusammenhängen ab .60 gemeint.

⁴⁵ Unter diesem Begriff versteht man die wechselseitige Abhängigkeit von Variablen, was unter anderem die Interpretierbarkeit der gefundenen Effekte beeinträchtigen kann (Bortz, 1999).

die Relevanz einzelner Konstrukte liefern und ermöglicht so ein selektiveres Vorgehen im Rahmen der darauf folgenden Pfadanalysen (vgl. Kapitel 7.3.4).

7.3.3.1 Bivariate Korrelationen

Die bivariaten Korrelationen sind in der Tabelle 7-9 dargestellt. In beiden Stichproben weisen die Kontrollvariablen vereinzelt signifikante Zusammenhänge sowohl zu den Einstellungs- als auch zu den Persönlichkeitskonstrukten auf.

Die Persönlichkeitskonstrukte, unabhängig vom theoretischen Hintergrund, korrelieren schwach bis moderat hoch untereinander. Die stärksten Zusammenhänge bestehen erwartungsgemäss zwischen dem Gesamtscore der Core Self-Evaluations und der Positiven und Negativen Affektivität. Diese Effekte stellen sich also unabhängig davon, ob mit latenten oder manifesten Variablen gerechnet wird, gleichermassen ein (vgl. Kapitel 7.3.2.2). Diese Persönlichkeitsmerkmale sind es auch, die über alles gesehen die substanziellsten Korrelationen zu den Variablen Qualität der Chef-Mitarbeiter-Beziehung, Kontext und Inhalt sowie allgemein den Einstellungskonstrukten aufweisen. Bezogen auf die Kündigungsabsichten sind die Zusammenhänge aber eher schwach ausgeprägt. Auf Grund der kleineren Anzahl an Probanden müssen die statistischen Zusammenhänge in der IT-Stichprobe im Vergleich zur Militärstichprobe höher ausfallen, damit sie statistisch bedeutsam werden. Aus diesem Grund erweisen sich 14 Korrelationen zwischen den Persönlichkeitskonstrukten als nicht signifikant, obwohl diese Korrelationen von der Grössenordnung her in beiden Stichproben vergleichbar sind.

Während die Relationen zwischen den Situationsvariablen Inhalt, Kontext und Qualität der Chef-Mitarbeiter-Beziehung moderat ausgeprägt sind, korrelieren die Einstellungsvariablen allgemeine Arbeitszufriedenheit und Commitment in beiden Stichproben hoch untereinander, was einmal mehr die grosse Ähnlichkeit dieser Konstrukte unterstreicht und bis anhin gemachte Befunde bestätigt. Moderate Beziehungen finden sich zwischen diesen Variablen und der resignativen Arbeitszufriedenheit. Die Korrelationen zwischen den Situationsvariablen, den Einstellungskonstrukten und den Kündigungsabsichten fallen allgemein moderat aus. Eine Ausnahme bildet die Variable Kontextfaktoren, die in beiden Stichproben und im Gegensatz zu den anderen Situationsvariablen ausgeprägte Zusammenhänge sowohl zum Commitment wie auch zu den Kündigungsabsichten aufweist. Dieser Befund stellt die Unabhängigkeit der Variable Kontext von den Einstellungskonstrukten und der Kündigungsabsicht in Frage und wird im Rahmen der Diskussion noch genauer erörtert.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 |
|--------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1. Alter | - | .53 | -.03 | .53 | .19 | .14 | .18 | .13 | .21 | -.02 | -.14 | .24 | -.09 | .20 | .11 | -.05 | .23 | .04 | .13 | .12 | .01 | -.17 |
| 2. Dienstjahre | .76 | - | -.02 | .05 | .00 | .11 | .19 | .16 | .16 | .04 | -.21 | .11 | -.21 | .11 | .02 | -.11 | .12 | .03 | .17 | .12 | -.03 | -.20 |
| 3. Arbeitszeit / Woche | -.16 | -.14 | - | .04 | .04 | .17 | .05 | .04 | .09 | -.11 | -.03 | .05 | .03 | .06 | .02 | -.01 | .22 | -.03 | -.06 | -.06 | -.06 | .07 |
| 4. Anzahl Arbeitsstellen | .18 | .19 | .01 | - | .00 | .07 | -.04 | -.06 | .10 | -.08 | -.12 | .04 | -.04 | .09 | .22 | -.11 | .11 | -.14 | .03 | -.11 | .11 | .06 |
| 5. Selbstwirksamkeit | .03 | .04 | .17 | .07 | - | .20 | .48 | .44 | .72 | .08 | .39 | .16 | .16 | .44 | -.27 | .06 | .28 | .09 | .22 | .12 | -.20 | -.06 |
| 6. Locus of control | .08 | .05 | .11 | .11 | .45 | - | .48 | .38 | .64 | .06 | .12 | .12 | .18 | .28 | -.28 | .17 | .31 | .12 | .24 | .14 | -.06 | -.08 |
| 7. Selbstwert | -.02 | -.05 | .04 | .02 | .43 | .38 | - | .70 | .86 | .23 | .17 | .36 | .17 | .48 | -.52 | .25 | .35 | .27 | .33 | .26 | -.34 | -.27 |
| 8. Emotionale Stabilität | -.06 | -.06 | .10 | .06 | .48 | .28 | .47 | - | .84 | .16 | .11 | .26 | .24 | .55 | -.56 | .29 | .26 | .21 | .37 | .17 | -.23 | -.22 |
| 9. Core Self-Evaluations | .02 | .00 | .15 | .09 | .82 | .71 | .71 | .75 | - | .19 | .26 | .30 | .24 | .60 | -.55 | .25 | .38 | .23 | .38 | .23 | -.27 | -.18 |
| 10. Verträglichkeit | .11 | .09 | -.05 | .07 | .08 | .09 | .11 | .23 | .17 | - | .01 | .24 | -.03 | .22 | -.36 | .12 | .13 | .08 | .22 | .16 | -.16 | -.16 |
| 11. Offenheit | -.02 | -.01 | .11 | .01 | .39 | .20 | .26 | .39 | .42 | .20 | - | -.04 | .25 | .16 | -.03 | -.03 | -.10 | -.02 | .04 | .06 | -.07 | .02 |
| 12. Gewissenhaftigkeit | .07 | .08 | .11 | -.04 | .22 | .19 | .23 | .30 | .32 | .35 | .31 | - | -.19 | .39 | -.34 | -.01 | .18 | .05 | .10 | .10 | -.18 | -.23 |
| 13. Extraversion | -.09 | -.06 | .04 | .03 | .24 | .16 | .19 | .29 | .31 | .11 | .34 | .17 | - | .21 | -.15 | .23 | .05 | .24 | .14 | .23 | -.12 | -.11 |
| 14. Positive Affektivität | .01 | -.01 | .21 | .09 | .47 | .35 | .37 | .44 | .55 | .17 | .38 | .40 | .32 | - | -.43 | .24 | .34 | .24 | .47 | .31 | .24 | -.30 |
| 15. Negative Affektivität | -.05 | -.01 | .03 | -.03 | -.31 | -.26 | -.36 | -.49 | -.47 | -.30 | -.12 | -.17 | -.01 | -.34 | - | -.25 | -.08 | -.32 | -.23 | -.25 | .27 | .33 |
| 16. Chef – Mitarbeiter Beziehung | -.02 | -.01 | -.04 | -.03 | .07 | .12 | .09 | .08 | .11 | .01 | .02 | .01 | .09 | .21 | -.19 | - | .28 | .62 | .43 | .51 | -.41 | -.45 |
| 17. Inhalt | .01 | -.01 | .14 | .08 | .33 | .31 | .23 | .26 | .38 | .04 | .11 | .20 | .18 | .40 | -.17 | .40 | - | .32 | .53 | .36 | -.32 | -.36 |
| 18. Kontext | .05 | -.03 | -.12 | .01 | .05 | .16 | .14 | .10 | .14 | .08 | -.04 | .02 | -.01 | .23 | -.32 | .49 | .35 | - | .49 | .72 | -.43 | -.64 |
| 19. Allgemeine Arbeitszufriedenheit | .11 | .04 | .02 | .05 | .17 | .32 | .21 | .16 | .28 | .04 | .06 | .10 | .11 | .38 | -.29 | .40 | .57 | .52 | - | .56 | -.39 | -.59 |
| 20. Commitment | .06 | -.04 | -.01 | -.04 | .14 | .28 | .18 | .15 | .25 | .00 | .08 | .13 | .11 | .39 | -.21 | .38 | .42 | .67 | .57 | - | -.42 | -.77 |
| 21. Resignative Arbeitszufriedenheit | .12 | .15 | .00 | .02 | -.12 | -.13 | -.27 | -.21 | -.10 | .01 | -.03 | -.07 | -.12 | -.31 | .34 | -.42 | -.44 | -.53 | -.49 | -.53 | - | .51 |
| 22. Kündigungsabsichten | -.16 | -.07 | .14 | .03 | -.05 | -.16 | -.13 | -.10 | -.14 | .00 | .01 | -.02 | .02 | -.21 | .25 | -.35 | -.32 | -.60 | -.52 | -.69 | .45 | - |

Tabelle 7-9: Korrelationsmatrix aller erhobenen Skalenmittelwerte zu T1. Unter der Diagonalen sind die Werte der Militärstichprobe (n = 483) dargestellt, oberhalb diejenigen der IT-Branche (n = 118); Berufsmilitär: Korrelationen $\geq .090$ sind auf dem .05 Alpha-Niveau, $\geq .12$ sind auf dem .01 Alpha-Niveau signifikant; IT-Branche: Korrelationen $\geq .19$ sind auf dem .05 Alpha-Niveau, $\geq .23$ auf dem .01 Alpha-Niveau signifikant; bedeutsame Zusammenhänge sind kursiv geschrieben

Zusammenfassend fallen zwei Dinge auf: Erstens weisen die Core Self-Evaluations und die Positive sowie Negative Affektivität bedeutsame Zusammenhänge zu den Einstellungs- und Situationsvariablen auf. Zweitens korrelieren die Einstellungsmasse – vor allem das Commitment – moderat bis hoch mit den geäußerten Kündigungsabsichten. Dies gilt nicht für die Persönlichkeitsmerkmale und nur in geringerem Ausmass für die Situationsvariablen mit Ausnahme der Kontextfaktoren.

7.3.3.2 Partielle Korrelationen

In Tabelle 7-10 sind die partiellen Korrelationen zwischen den Einstellungskonstrukten, den Persönlichkeits- und Arbeitssituationsvariablen sowie den Kündigungsabsichten dargestellt. Zu beachten ist, dass nebst den demographischen und organisationalen Angaben (Alter, Arbeitszeit, Anzahl bisheriger Arbeitsstellen, Dienstjahre und im Fall der IT-Stichprobe das Geschlecht) auch die Einstellungskonstrukte untereinander kontrolliert (herauspartialisiert) werden. Das heisst, dass beispielsweise der Einfluss der resignativen Arbeitszufriedenheit und des Commitments aus den dargestellten Korrelationen der allgemeinen Arbeitszufriedenheit mit den Persönlichkeitskonstrukten, den Variablen der Arbeitssituation und den Kündigungsabsichten herausgerechnet wird und diesbezüglich bereinigte Zusammenhänge aufgeführt sind.

Es fällt auf, dass die Zusammenhänge deutlich kleiner sind als die bivariaten Korrelationen in Tabelle 7-9. Dies ist ein deutlicher Hinweis auf die inhaltlichen Gemeinsamkeiten zwischen den Einstellungskonstrukten und spricht zudem dafür, dass Drittvariablen (Alter, Dienstzeit etc.), wie es die vorgängig gemachten Analysen nahe legen (vgl. Kapitel 7.3.1.2), diese Zusammenhänge beeinflussen.

Während die allgemeine Arbeitszufriedenheit in beiden Stichproben bedeutsam von der Beurteilung des Arbeitsinhaltes beeinflusst wird, steht die Beurteilung der Kontextfaktoren in erster Linie in einem moderat hohen Zusammenhang zum Commitment, aber auch in etwas schwächerer Form zu den anderen Einstellungskonstrukten, zumindest was die Stichprobe der Berufsmilitärs betrifft. Diese Ergebnisse stehen in Einklang mit Befunden aus anderen Studien und sprechen für die Annahme, wonach das Commitment vornehmlich durch Aspekte der Führung, der Arbeitsplatzsicherheit etc. beeinflusst wird (z.B. Mathieu & Kohler, 1990; Sagie, 1998). Zudem ist der Zusammenhang zwischen dem Commitment und den Kündigungsabsichten in beiden Stichproben ausgeprägt. Die allgemeine Arbeitszufriedenheit steht nur in der IT-Stichprobe in einem bedeutsamen Zusammenhang zu den Kündigungsabsichten.

| | Berufsmilitär | | | IT-Branche | | |
|----------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|------------|---------------------------------|----------------------------------|------------|
| | Allgemeine Arbeitszufriedenheit | Resignative Arbeitszufriedenheit | Commitment | Allgemeine Arbeitszufriedenheit | Resignative Arbeitszufriedenheit | Commitment |
| Persönlichkeitskonstrukte | | | | | | |
| Selbstwirksamkeit | .07 | -.03 | .08 | .18 | -.07 | -.13 |
| Locus of Control | .17** | .04 | .15** | .17 | .12 | .05 |
| Selbstwert | .06 | -.18** | .02 | .15 | -.14 | .05 |
| Negative Affektivität | -.13** | .24** | .02 | -.08 | .15 | -.06 |
| Positive Affektivität | .16** | -.08 | .19** | .48** | -.05 | -.00 |
| Emotionale Stabilität | .04 | -.12* | .05 | .23* | -.12 | -.05 |
| Gewissenhaftigkeit | .01 | -.02 | .10* | .01 | -.13 | .02 |
| Extraversion | .02 | -.05 | .06 | .02 | -.01 | .19 |
| Verträglichkeit | .02 | .02 | .01 | .08 | .00 | .06 |
| Offenheit | .05 | .04 | .05 | -.07 | -.06 | .03 |
| Core Self-Evaluations | .12** | -.09 | .11* | .25* | -.07 | -.04 |
| Arbeitssituation | | | | | | |
| Chef-Mitarbeiter-Beziehung | .20** | -.21** | .11* | .14 | -.20 | .37** |
| Inhalt | .40** | -.20** | .06 | .48** | -.01 | .11 |
| Kontext | .16** | -.22** | .47** | .15 | -.16 | .52** |
| Handlungsabsicht | | | | | | |
| Kündigungsabsichten | -.16** | .14** | -.50** | -.15 | .34** | -.64** |

Tabelle 7-10: Partielle Korrelationen zwischen den Einstellungs- und den Persönlichkeitskonstrukten, den Variablen der Arbeitssituation und der Kündigungsabsichten für die Stichproben Berufsmilitär und IT-Branche. Kontrolliert werden jeweils die anderen Einstellungskonstrukte sowie Alter, Dienstjahre, Arbeitszeit/Woche, Anzahl Stellen und Geschlecht; * $\leq .05$, ** $\leq .01$

Bezüglich der Persönlichkeitskonstrukte liegt ein uneinheitliches Bild vor. So lassen sich nur bezüglich der allgemeinen Arbeitszufriedenheit in beiden Stichproben signifikante Zusammenhänge finden. Sowohl in der IT- wie auch der Berufsmilitär-Stichprobe sind es in erster Linie die Positive Affektivität und zudem in der IT-Branche die Core Self-Evaluations und die Emotionale Stabilität, die ansprechende Zusammenhänge zu der allgemeinen Arbeitszufriedenheit aufweisen. Interessanterweise lassen sich in der IT-Stichprobe keine weiteren direkten Zusammenhänge zwischen den Persönlichkeits- und den Einstellungskonstrukten eruieren, wohingegen bei den Berufsmilitärs den Variablen Negative Affektivität und allgemeiner Selbstwert bezogen auf die resignative Arbeitszufriedenheit Bedeutung zukommt. Auch der Locus of Control (allgemeine Arbeitszufriedenheit und Commitment) sowie die Gewissenhaftigkeit, im Falle des Commitments, scheinen eine Rolle zu spielen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Was die Zusammenhänge zwischen der Beurteilung der Situationsvariablen und den Einstellungskonstrukten betrifft, weisen diese in beiden Stichproben ein ähnliches Muster auf. Bezogen auf die Persönlichkeitsvariablen lässt sich das Gleiche nur für die allgemeine Arbeitszufriedenheit sagen. Das Commitment und die resignative Arbeitszufriedenheit weisen in der Stichprobe Berufsmilitär nur vereinzelte signifikante Zusammenhänge zu Persönlichkeitsmerkmalen auf. Allerdings ist dies kein Beweis dafür, dass der Einfluss der Persönlichkeitskonstrukte nur beschränkt vorhanden ist, da indirekte Effekte nicht auszuschliessen sind. Diesen wird im folgenden Abschnitt explizit nachgegangen.

7.3.4 Pfadmodelle

Pfadanalysen sind besonders geeignet, um direkte wie auch indirekte Einflüsse von Variablen untereinander anschaulich darzustellen, weshalb auf diese Analyseform zurückgegriffen wird. Die in diesem Verfahren beinhalteten Kovarianzanalysen haben zudem den Vorteil, dass jeweils die effektiven Einflüsse, die von einem Konstrukt ausgehen dargestellt sind – diejenigen der anderen Prädiktoren werden herauspartialisiert.

Alle Persönlichkeitsvariablen in einem einzigen Modell berücksichtigen zu wollen kann auf Grund der inhaltlichen Überlappungen zu Verzerrungen führen, wie in den vorangehenden Kapiteln eingehend dargestellt wurde. Um zudem die Modelle wie von Bentler und Chou (1987) vorgeschlagen möglichst einfach zu halten, wird im Rahmen der Analysen wie folgt vorgegangen:

In einer *ersten Phase* werden die Basismodelle ohne den Einfluss der Persönlichkeitsmerkmale dargestellt und berechnet (Abbildungen 7-1 bis 7-3). Somit können diese, ohne überstrapaziert zu werden, auf ihre Güte hin überprüft werden. In einer *zweiten Phase* werden die Persönlichkeitsvariablen in den Basismodellen berücksichtigt und deren direkte wie auch indirekte Einflüsse auf die Einstellungs- und Kündigungsabsichten eruiert. Von indirekten Effekten sprechen wir, wenn die Persönlichkeitskonstrukte die Situationsvariablen Inhalt, Kontext und Qualität der Chef-Mitarbeiter-Beziehung voraussagen, welche ihrerseits in einer Relation zu den Einstellungskonstrukten stehen. Das heisst, der Effekt ausgehend von Persönlichkeitsdispositionen auf die Einstellungsvariablen wird durch die Situationsvariablen mediiert. Der totale Effekt, der von einem Prädiktor (z.B. Core Self-Evaluations) auf ein Kriterium (z.B. allgemeine Arbeitszufriedenheit) ausgeht, setzt sich aus solch indirekten wie auch seinen direkten Einflüssen auf das Kriterium zusammen.

In den Gleichungen alle Persönlichkeitskonstrukte gleichzeitig einzugeben wäre auf Grund der inhaltlichen Überlappungen problematisch. Zudem ist eine vereinfachte Darstellung der Übersicht halber vorzuziehen. Deshalb werden die Modelle anhand des jeweiligen theoretischen Hintergrunds der Persönlichkeitsmerkmale kreiert. Das heisst, die Faktoren der Big 5, die Affektivitätsvariablen und die Core Self-Evaluations werden jeweils separat in den Modellen berücksichtigt.

Aus zwei Gründen wird zudem auf ein Rechnen mit latenten Konstrukten verzichtet: Die vielen Variablen verlangen ein beachtliches Mass an Parameterschätzungen, was in Anbetracht der eher kleinen IT-Stichprobe zu Verzerrungen führen kann. Zudem erweisen sich die Skalen Inhalt und Kontext zwar als reliabel, nicht aber als konstruktvalide (vgl. 7.3.2.1). Es macht entsprechend wenig Sinn, diese als latente Variablen abbilden zu wollen. Eine Ausnahme bildet das Konstrukt Core Self-Evaluations, welches explizit als latent erachtet (Judge, Erez, Bono & Thoresen, 2002) und in den jeweiligen Modellen auch so abgebildet wird.⁴⁶ Berechnet werden die Pfadmodelle mit dem Programm AMOS 5.0 (Arbuckle, 2003).

7.3.4.1 Testung der Basismodelle

Die Ergebnisse der einzelnen Basismodelle sind in den Abbildungen 7-1 bis 7-3 dargestellt. Entgegen der Annahme, der Einfluss der Situationsvariablen würde vollständig durch die Einstellungsvariablen mediiert, erweisen sich alle Modelle als deutlich besser, wenn ein direkter Pfad ausgehend von den Kontextfaktoren auf die Kündigungsabsichten zugelassen wird. Ein Ergebnis, das unter der Berücksichtigung der bivariaten und partiellen Korrelationen aus der Tabelle 7-9 respektive 7-10 nicht überrascht. Die Fit-Indizes sind für alle Modelle gut und bezogen auf die IT-Stichprobe beinahe perfekt, wenn die Kontrollvariablen Alter und Arbeitszeit/Woche mit dem Inhalt in einen Zusammenhang gebracht werden (in den Modellen der Übersicht halber nicht dargestellt). Dies unterstützt die Ergebnisse der Voranalysen (vgl. Kapitel 7.3.1.2), wonach die Beurteilung des Arbeitsinhaltes respektive des intrinsischen Motivationspotentials in einem positiven Zusammenhang zum Alter des Probanden und dessen durchschnittlicher Arbeitszeit stehen.

⁴⁶ Da sich das Konstrukt Core Self-Evaluations im Rahmen der konfirmatorischen Faktorenanalysen als valide erwies (vgl. Tabelle 7-6), wird im Sinne der Sparsamkeit auf die Darstellung der Einflüsse der diese Variable beinhaltenden einzelnen lerntheoretischen Konstrukte sowie des allgemeinen Selbstwerts verzichtet.

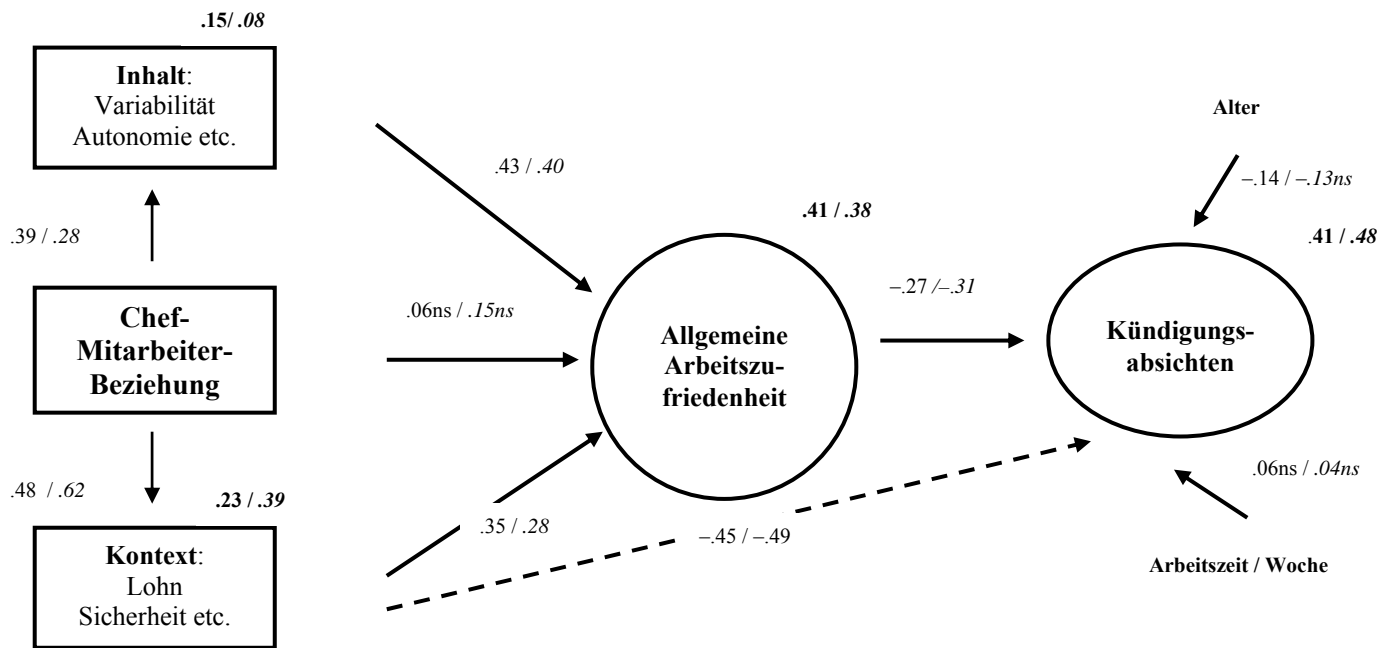


Abbildung 7-1: Einfluss der Situationsvariablen Inhalt, Kontext und Qualität der Chef-Mitarbeiter-Beziehung auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit und die Kündigungsabsichten. Anmerkung: Die Persönlichkeitskonstrukte bleiben in diesem Modell unberücksichtigt. Bei den Pfadkoeffizienten handelt es sich um standardisierte Betagewichte. Die Koeffizienten der IT-Stichprobe sind kursiv geschrieben: ns = nicht signifikant auf dem 5% Alphaniveau; GFI = .97, RMSEA = .09, CFI = .93 für die Stichprobe Berufsmilitär und GFI = .93, RMSEA = .12, CFI = .91 für die IT-Stichprobe

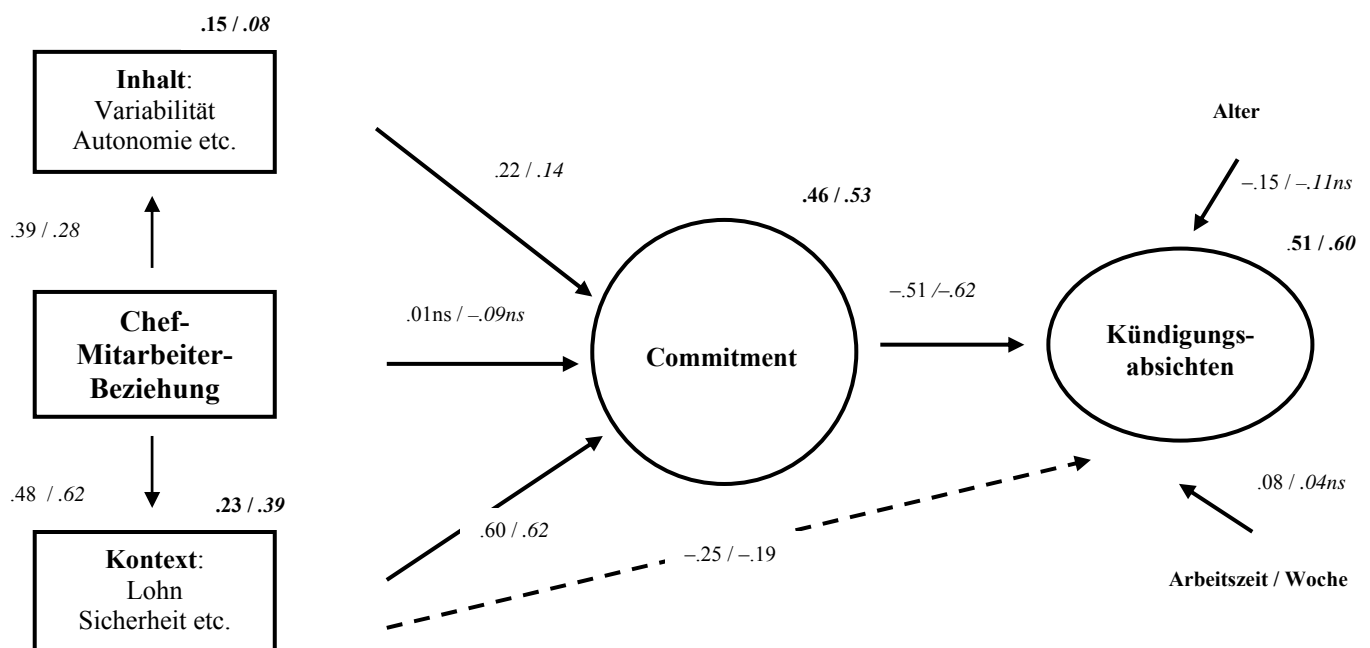


Abbildung 7-2: Einfluss der Situationsvariablen Inhalt, Kontext und Qualität der Chef-Mitarbeiter-Beziehung auf das Commitment und die Kündigungsabsichten. Anmerkung: Die Persönlichkeitskonstrukte bleiben in diesem Modell unberücksichtigt. Bei den Pfadkoeffizienten handelt es sich um standardisierte Betagewichte. Die Koeffizienten der IT-Stichprobe sind kursiv geschrieben: ns = nicht signifikant auf dem 5% Alphaniveau; GFI = .97, RMSEA = .09, CFI = .95 für die Stichprobe Berufsmilitär und GFI = .93, RMSEA = .12, CFI = .93 für die IT-Stichprobe

Die anderen Kontrollvariablen wie Geschlecht oder Anzahl bisheriger Arbeitsstellen, die sich im Rahmen der Voranalysen als potentielle Beeinflussungsfaktoren taxieren liessen, weisen hingegen keine signifikanten Effekte auf.

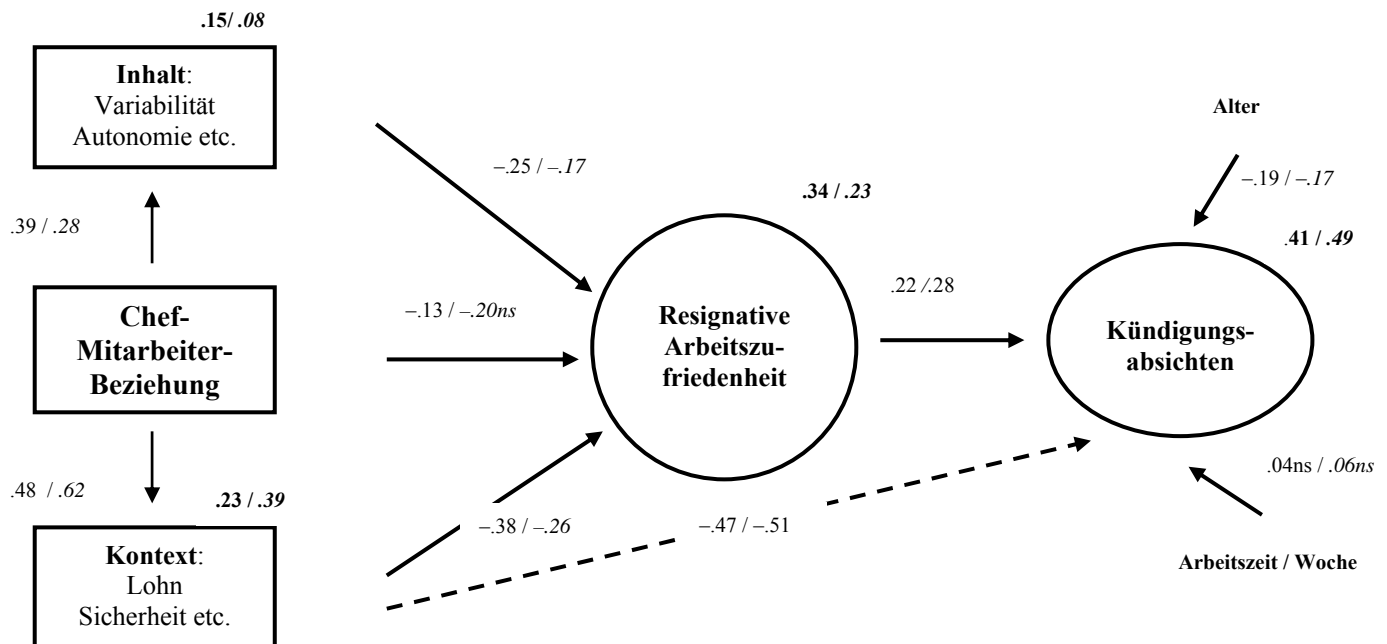


Abbildung 7-2: Einfluss der Situationsvariablen Inhalt, Kontext und Qualität der Chef-Mitarbeiter-Beziehung auf die resignative Arbeitszufriedenheit und die Kündigungsabsichten. Anmerkung: Die Persönlichkeitskonstrukte bleiben in diesem Modell unberücksichtigt. Bei den Pfadkoeffizienten handelt es sich um standardisierte Betagewichte. Die Koeffizienten der IT-Stichprobe sind kursiv geschrieben: ns = nicht signifikant auf dem 5% Alphaniveau; GFI = .96, RMSEA = .11, CFI = .91 für die Stichprobe Berufsmilitär und GFI = .93, RMSEA = .12, CFI = .89 für die IT-Stichprobe

Bezogen auf die Effekte lässt sich allgemein festhalten, dass diese in beiden Stichproben von der Grössenordnung her durchaus vergleichbar sind (vgl. Tabellen 7-11 und 7-12). So besteht zwischen der Variable Commitment und den Kündigungsabsichten in beiden Stichproben der stärkste Zusammenhang. Ebenfalls von den Kontextfaktoren gehen verglichen mit den anderen Situationsvariablen in allen Modellen die stärksten Effekte auf die Kündigungsabsichten aus. Bezogen auf die Einstellungsvariablen erlangen im Modell allgemeine Arbeitszufriedenheit der Arbeitsinhalt und im Modell Commitment die Kontextfaktoren grosse Bedeutung und unterstreichen die weiter oben dargestellten Befunde (vgl. Kapitel 7.2.2.3). Eine wichtige Rolle scheint der Beurteilung der Qualität der Chef-Mitarbeiter-Beziehung zuzukommen. Obwohl von dieser Variable kaum direkte Effekte auf die Einstellungsvariablen und Kündigungsabsichten ausgehen, sind die indirekten Effekte beachtlich und sprechen dafür, dass die Beurteilung der inhaltlichen wie auch der kontextuellen Aspekte in starkem Ausmass von der Qualität der Chef-Mitarbeiter-Beziehung beeinflusst wird und dieser Aspekt somit von zentraler Bedeutung ist. Auf diese Aspekte wird im Rahmen der Diskussion der Ergebnisse (vgl. Kapitel 8.2.3) noch genauer eingegangen.

| | Berufsmilitär | | | IT-Branche | | |
|---|-----------------|-------------------|----------------|-----------------|-------------------|----------------|
| | Direkte Effekte | Indirekte Effekte | Totale Effekte | Direkte Effekte | Indirekte Effekte | Totale Effekte |
| Allgemeine Arbeitszufriedenheit | | | | | | |
| Chef-Mitarbeiter-Beziehung | .061 | .339 | .400 | .146 | .285 | .431 |
| Arbeitsinhalt | .433* | .000 | .433 | .403* | .000 | .403 |
| Kontextfaktoren | .350* | .000 | .350 | .278* | .000 | .278 |
| Resignative Arbeitszufriedenheit | | | | | | |
| Chef-Mitarbeiter-Beziehung | -.128* | -.284 | -.412 | -.200 | -.207 | -.408 |
| Arbeitsinhalt | -.254* | .000 | -.254 | -.172* | .000 | -.172 |
| Kontextfaktoren | -.382* | .000 | -.382 | -.257* | .000 | -.257 |
| Commitment | | | | | | |
| Chef-Mitarbeiter-Beziehung | .012 | .372 | .384 | .095 | .427 | .521 |
| Arbeitsinhalt | .216* | .000 | .216 | .138* | .000 | .138 |
| Kontextfaktoren | .595* | .000 | .595 | .624* | .000 | .624 |

Tabelle 7-11: Direkte, indirekte und totale standardisierte Effekte ausgehend von den Situationsvariablen auf die **Einstellungskonstrukte**; * $\leq .05$

| | Berufsmilitär | | | IT Branche | | |
|---|-----------------|-------------------|----------------|-----------------|-------------------|----------------|
| | Direkte Effekte | Indirekte Effekte | Totale Effekte | Direkte Effekte | Indirekte Effekte | Totale Effekte |
| Im Modell allgemeine Arbeitszufriedenheit | | | | | | |
| Chef-Mitarbeiter-Beziehung | kein Pfad | -.327 | -.327 | kein Pfad | -.436 | -.436 |
| Arbeitsinhalt | kein Pfad | -.117 | -.117 | kein Pfad | -.124 | -.124 |
| Kontextfaktoren | -.452* | -.095 | -.539 | -.487* | -.086 | -.573 |
| Allgemeine Arbeitszufriedenheit | -.271* | .000 | -.271 | -.310* | .000 | -.310 |
| Im Modell resignative Arbeitszufriedenheit | | | | | | |
| Chef-Mitarbeiter-Beziehung | kein Pfad | -.318 | -.318 | kein Pfad | -.431 | -.431 |
| Arbeitsinhalt | kein Pfad | -.056 | -.056 | kein Pfad | -.048 | -.048 |
| Kontextfaktoren | -.469* | -.085 | -.554 | -.509* | -.072 | -.581 |
| Resignative Arbeitszufriedenheit | .221* | .000 | .221 | .208* | .000 | .280 |
| Im Modell Commitment | | | | | | |
| Chef-Mitarbeiter-Beziehung | kein Pfad | -.315 | -.315 | kein Pfad | -.441 | -.441 |
| Arbeitsinhalt | kein Pfad | -.110 | -.110 | kein Pfad | -.085 | -.085 |
| Kontextfaktoren | -.248* | -.304 | -.545 | -.190* | -.386 | -.576 |
| Commitment | -.510* | .000 | -.510 | -.619* | .000 | -.619 |

Tabelle 7-12: Direkte, indirekte und totale standardisierte Effekte ausgehend von den Situationsvariablen und Einstellungskonstrukten auf die **Kündigungsabsichten**; * $\leq .05$

7.3.4.2 Einfluss der Persönlichkeitsmerkmale

Die direkten, indirekten und totalen standardisierten Effekte ausgehend von den Persönlichkeitskonstrukten auf die Einstellungsvariablen und Kündigungsabsichten sind in den Tabellen 7-13 und 7-14 dargestellt. Was den Einfluss der einzelnen Persönlichkeitsvariablen angeht, sind die jeweiligen Modelle im Anhang A, Abbildungen 1-21 dargestellt.

| | Berufsmilitär | | | IT-Branche | | |
|---|-----------------|-------------------|----------------|-----------------|-------------------|----------------|
| | Direkte Effekte | Indirekte Effekte | Totale Effekte | Direkte Effekte | Indirekte Effekte | Totale Effekte |
| Allgemeine Arbeitszufriedenheit | | | | | | |
| Core Self-Evaluations | .071 | .240 | .311 | .160 | .250 | .410 |
| Positive Affektivität | .115* | .203 | .318 | .298* | .175 | .473 |
| Negative Affektivität | -.080* | -.106 | -.186 | .036 | -.060 | -.025 |
| Emotionale Stabilität | .002 | .133 | .135 | .189* | .143 | .332 |
| Extraversion | .014 | .037 | .050 | -.032 | .110 | .077 |
| Gewissenhaftigkeit | .012 | .062 | .074 | -.061 | .042 | -.019 |
| Verträglichkeit | -.019 | -.008 | -.027 | .131 | .050 | .181 |
| Offenheit | .040 | -.047 | -.008 | .056 | -.105 | -.049 |
| Resignative Arbeitszufriedenheit | | | | | | |
| Core Self-Evaluations | -.108* | -.171 | -.279 | -.192* | -.161 | -.352 |
| Positive Affektivität | -.060 | -.152 | -.212 | -.025 | -.127 | -.163 |
| Negative Affektivität | .166* | .112 | .278 | .133 | .075 | .272 |
| Emotionale Stabilität | -.110* | -.100 | -.210 | -.032 | -.120 | -.152 |
| Extraversion | -.052 | -.018 | -.070 | .000 | -.108 | -.108 |
| Gewissenhaftigkeit | -.027 | -.027 | -.054 | -.132 | -.010 | -.141 |
| Verträglichkeit | .091* | -.006 | .085 | -.064 | -.041 | -.105 |
| Offenheit | .029 | .044 | .073 | -.110 | .072 | -.038 |
| Commitment | | | | | | |
| Core Self-Evaluations | .111* | .176 | .287 | .030 | .256 | .286 |
| Positive Affektivität | .224* | .137 | .360 | .118 | .134 | .362 |
| Negative Affektivität | .068* | -.161 | -.094 | .025 | -.170 | -.168 |
| Emotionale Stabilität | .012 | .112 | .124 | -.065 | .145 | .080 |
| Extraversion | .064 | -.004 | .060 | .060 | .176 | .237 |
| Gewissenhaftigkeit | .114* | .016 | .130 | .064 | .030 | .094 |
| Verträglichkeit | -.109* | .024 | -.085 | .084 | .046 | .130 |
| Offenheit | .033 | -.056 | -.023 | .090 | -.092 | -.003 |

Tabelle 7-13: Direkte, indirekte und totale standardisierte Effekte ausgehend von den einzelnen Persönlichkeitskonstrukten auf die **Einstellungskonstrukte**; * $\leq .05$

| | Berufsmilitär | | | IT-Branche | | |
|---|-----------------|-------------------|----------------|-----------------|-------------------|----------------|
| | Direkte Effekte | Indirekte Effekte | Totale Effekte | Direkte Effekte | Indirekte Effekte | Totale Effekte |
| Im Modell Allgemeine Arbeitszufriedenheit | | | | | | |
| Core Self-Evaluations | -.009 | -.163 | -.172 | .079 | -.276 | -.232 |
| Positive Affektivität | -.006 | -.145 | -.151 | .043 | -.206 | -.164 |
| Negative Affektivität | .037 | .165 | .202 | .148* | .127 | .275 |
| Emotionale Stabilität | -.051 | -.093 | -.144 | .084 | -.178 | -.093 |
| Extraversion | .038 | .003 | .041 | -.008 | -.144 | -.152 |
| Gewissenhaftigkeit | .004 | -.011 | -.008 | -.203* | -.012 | -.214 |
| Verträglichkeit | .046 | -.018 | .028 | .002 | -.079 | -.076 |
| Offenheit | .001 | .037 | .038 | -.036 | .060 | .023 |
| Im Modell Resignative Arbeitszufriedenheit | | | | | | |
| Core Self-Evaluations | -.030 | -.142 | -.173 | .021 | -.249 | -.228 |
| Positive Affektivität | -.039 | -.108 | -.147 | -.062 | -.100 | -.163 |
| Negative Affektivität | .020 | .179 | .198 | .092 | .180 | .272 |
| Emotionale Stabilität | -.041 | -.104 | -.145 | .025 | -.113 | -.089 |
| Extraversion | .032 | .002 | .035 | .001 | -.154 | -.153 |
| Gewissenhaftigkeit | .001 | -.003 | -.002 | -.151* | -.054 | -.205 |
| Verträglichkeit | .040 | -.008 | .032 | -.029 | -.048 | -.077 |
| Offenheit | -.014 | .053 | .039 | -.019 | .037 | .019 |
| Im Modell Commitment | | | | | | |
| Core Self-Evaluations | .015 | -.191 | -.176 | -.008 | -.231 | -.239 |
| Positive Affektivität | .076* | -.225 | -.149 | .001 | -.174 | -.173 |
| Negative Affektivität | .094* | .108 | .202 | .138* | .129 | .267 |
| Emotionale Stabilität | -.050 | -.094 | -.145 | -.019 | -.077 | -.096 |
| Extraversion | .064* | -.023 | .040 | .042 | -.193 | -.151 |
| Gewissenhaftigkeit | .056 | -.065 | -.008 | -.157* | -.065 | -.221 |
| Verträglichkeit | -.003 | .032 | .029 | .016 | -.088 | -.072 |
| Offenheit | .007 | .030 | .038 | .010 | .019 | .029 |

Tabelle 7-14: Direkte, indirekte und totale standardisierte Effekte ausgehend von den einzelnen Persönlichkeitskonstrukten auf die **Kündigungsabsichten**; * $\leq .05$

Wie im Zusammenhang mit der Testung der Basismodelle ergeben sich auch hier zwischen den Stichproben übereinstimmende Muster. Die standardisierten totalen Effekte der Core Self-Evaluations und der Positiven Affektivität auf die Einstellungsvariablen sind beträchtlich, während die Faktoren der Big 5 generell nur schwache Einflüsse ausüben. Ausnahmen bilden die Emotionale Stabilität im Falle der allgemeinen Arbeitszufriedenheit und die Extraversion bezüglich Commitment in der IT-Stichprobe sowie die Emotionalen Stabilität im Mo-

dell resignative Arbeitszufriedenheit in der Stichprobe Berufsmilitär. Ebenfalls von der Negativen Affektivität gehen Effekte aus, allerdings vornehmlich auf die resignative Arbeitszufriedenheit. Dieser Umstand unterstreicht, wie wichtig es ist, die Effekte auf qualitativ unterschiedliche Kriterien zu überprüfen. Dass die Effekte der Core Self-Evaluations durchwegs grösser sind als diejenigen der Emotionalen Stabilität, welche ja einen Indikator der Core Self-Evaluations darstellt, spricht zudem für die Berücksichtigung Letzterer als Ganzes, da diese Variable zumindest im Querschnitt einen grösseren Einfluss ausübt, als wenn bloss die Emotionale Stabilität berücksichtigt wird.

Interessant ist das Muster bezogen auf die Kündigungsabsichten. Hier ist es nebst den Core Self-Evaluations vor allem die Negative Affektivität, die Effekte ausübt. Von dieser gehen sogar bedeutsame direkte Effekte auf die Kündigungsabsichten aus. Überdies fällt auf, dass die Variable Gewissenhaftigkeit bezüglich der Einstellungskonstrukte kaum nennenswerte Effekte ausübt, in der IT-Stichprobe hinsichtlich der Kündigungsabsichten aber eine prominente Rolle spielt. Die direkten Effekte, die von dieser ausgehen, sind beachtlich. Das heisst, Probanden der IT-Stichprobe, die sich selber als gewissenhaft einstufen, generieren bei gleicher Ausprägung der Einstellungskonstrukte wie diejenigen, die sich als weniger gewissenhaft bezeichnen, weniger Kündigungsabsichten.

Weshalb sich dieser deutliche Effekt nur in der IT-Stichprobe finden lässt, nicht aber bei den Berufsmilitärs, bedarf der Erörterung. Wie im Kapitel 7.3.3.1 festgestellt, sind die Berufsmilitärs im Schnitt unzufriedener und fühlen sich weniger an die Organisation gebunden, weisen aber gegenüber den Probanden der IT-Stichprobe nicht mehr Kündigungsabsichten auf. Möglicherweise kann das vor dem Hintergrund gewertet werden, dass es sich bei der Profession Berufsmilitär um eine Lebensstelle handelt, in der die Organisation fix gegeben ist. Auch ein vergleichsweise niedriges Commitment führt in diesem Fall nicht zwingend zu Kündigungsabsichten, was durch vorliegende Ergebnisse auch zum Ausdruck kommt. Somit dürfte innerhalb der Stichprobe der Berufsmilitärs hinsichtlich der Kündigungsabsichten weniger diskriminiert werden, was das Auffinden von Effekten ausgehend von einzelnen Prädiktoren erschwert. Der Umstand, dass die Effekte und Zusammenhänge in der Stichprobe Berufsmilitär ganz allgemein kleiner ausfallen, stützt diese Aussage.

7.3.5 Moderierende Effekte

Wie im Rahmen der Hypothesengenerierung festgehalten (S. 55), können moderierende Effekte ausgehend von Persönlichkeitseffekten nicht ausgeschlossen werden. So stellt sich die Frage, inwiefern bestimmte Persönlichkeitsmerkmale bei Unzufriedenheit oder schlechtem

Commitment den Zusammenhang zu Kündigungsabsichten in verstärktem Masse beeinflussen. Um dies zu überprüfen, wurde eine ganze Reihe von moderierenden hierarchischen Regressionsanalysen berechnet. Es wurde so vorgegangen, dass in einem ersten Schritt wie bisher die Kontrollvariablen und in einem zweiten Schritt die jeweiligen Persönlichkeits- und Einstellungskonstrukte eingegeben wurden (z.B. Extraversion und allgemeine Arbeitszufriedenheit). In einem dritten Schritt wurde das Produkt aus der Persönlichkeitsvariable und der Einstellungsvariable in die Gleichung aufgenommen. Sollte das Produkt der Persönlichkeits- und Einstellungsvariable (Schritt 3) zusätzlich zu den getesteten Effekten in Schritt zwei in der Variable Kündigungsabsichten bedeutsam Varianz aufklären, würde dies für einen moderierenden Effekt sprechen. Diese Vorgehensweise entspricht gängigen Konventionen und wurde auch in thematisch vergleichbaren Studien gewählt (z.B. Bozeman et al., 2001).

| Modell | R | R-Quadrat | Korrigiertes R-Quadrat | Standardfehler des Schätzers | Änderung in R-Quadrat | Änderung in F | df1 | df2 | Änderung in Signifikanz von F |
|--------|------|-----------|------------------------|------------------------------|-----------------------|---------------|-----|-----|-------------------------------|
| 1 | .285 | .081 | .036 | .94630 | .081 | 1.789 | 5 | 101 | .122 |
| 2 | .584 | .341 | .294 | .80974 | .259 | 19.470 | 2 | 99 | .000 |
| 3 | .615 | .378 | .327 | .79048 | .037 | 5.882 | 1 | 98 | .017 |

Tabelle 7-15: Ergebnisse einer moderierten hierarchischen Regressionsanalyse (IT-Stichprobe); Modell 1: Geschlecht, Alter, Arbeitsstellen, Arbeitszeit, Dienstalter; Modell 2: (Konstante), Geschlecht, Alter, Arbeitsstellen, Arbeitszeit, Dienstalter, resignative Arbeitszufriedenheit, Locus of Control; Modell 3: (Konstante), Geschlecht, Alter, Arbeitsstellen, Arbeitszeit, Dienstalter, resignative Arbeitszufriedenheit, Locus of Control, resignative Arbeitszufriedenheit x Locus of Control

| Modell | R | R-Quadrat | Korrigiertes R-Quadrat | Standardfehler des Schätzers | Änderung in R-Quadrat | Änderung in F | df1 | df2 | Änderung in Signifikanz von F |
|--------|---------|-----------|------------------------|------------------------------|-----------------------|---------------|-----|-----|-------------------------------|
| 1 | .285 | .081 | .036 | .94630 | .081 | 1.789 | 5 | 101 | .122 |
| 2 | .611(b) | .373 | .329 | .78948 | .292 | 23.055 | 2 | 99 | .000 |
| 3 | .635(c) | .403 | .355 | .77418 | .030 | 4.952 | 1 | 98 | .028 |

Tabelle 7-16: Ergebnisse einer moderierten hierarchischen Regressionsanalyse (IT-Stichprobe); Modell 1: Geschlecht, Alter, Arbeitsstellen, Arbeitszeit, Dienstalter; Modell 2: (Konstante), Geschlecht, Alter, Arbeitsstellen, Arbeitszeit, Dienstalter, allgemeine Arbeitszufriedenheit, Gewissenhaftigkeit; Modell 3: (Konstante), Geschlecht, Alter, Arbeitsstellen, Arbeitszeit, Dienstalter, allgemeine Arbeitszufriedenheit, Gewissenhaftigkeit, allgemeine Arbeitszufriedenheit x Gewissenhaftigkeit

| Modell | R | R-Quadrat | Korrigiertes R-Quadrat | Standardfehler des Schätzers | Änderung in R-Quadrat | Änderung in F | df1 | df2 | Änderung in Signifikanz von F |
|--------|---------|-----------|------------------------|------------------------------|-----------------------|---------------|-----|-----|-------------------------------|
| 1 | .285 | .081 | .036 | .94630 | .081 | 1.789 | 5 | 101 | .122 |
| 2 | .782(b) | .611 | .583 | .62206 | .530 | 67.365 | 2 | 99 | .000 |
| 3 | .794(c) | .630 | .600 | .60942 | .019 | 5.149 | 1 | 98 | .025 |

Tabelle 7-17: Ergebnisse einer moderierten hierarchischen Regressionsanalyse (IT-Stichprobe); Modell 1: Geschlecht, Alter, Arbeitsstellen, Arbeitszeit, Dienstalter; Modell 2: (Konstante), Geschlecht, Alter, Arbeitsstellen, Arbeitszeit, Dienstalter, Commitment, Selbstwirksamkeit; Modell 3: (Konstante), Geschlecht, Alter, Arbeitsstellen, Arbeitszeit, Dienstalter, Commitment, Selbstwirksamkeit, Commitment x Selbstwirksamkeit

Von den insgesamt 66 Modellen taucht nur in dreien ein signifikanter Effekt auf (Tabellen 7-15 bis 7-17). Es handelt sich hierbei ausnahmslos um Modelle der IT-Stichprobe. So bestimmt beispielsweise die Ausprägung der Variable Locus of Control die Enge des Zusammenhangs zwischen der resignativen Arbeitszufriedenheit und Kündigungsabsichten. Das heisst, Personen mit einem ausgeprägten Locus of Control weisen bei erhöhter resignativer Arbeitszufriedenheit im Vergleich zu anderen Probanden mit einer ebenfalls hohen resignativen Arbeitszufriedenheit vermehrt Kündigungsabsichten auf. Ähnlich verhält es sich mit der Gewissenhaftigkeit im Zusammenhang mit der allgemeinen Arbeitszufriedenheit – allerdings mit umgekehrten Vorzeichen. Bei tiefer allgemeiner Arbeitszufriedenheit neigen vor allem Personen, die sich selber als tendenziell weniger gewissenhaft einstufen zu Kündigungsabsichten. Die Selbstwirksamkeit ihrerseits scheint sich vor allem auf den Zusammenhang zwischen dem Commitment und Kündigungsabsichten auszuwirken. Probanden, die sich selber als selbstwirksam beschreiben, neigen bei einem tiefen Commitment zu mehr Kündigungsabsichten, als dies Personen mit ähnlich ausgeprägtem Commitment aber tieferer Selbstwirksamkeit tun. Diese wenigen Effekte geben nebst wirtschaftlichen Aspekten zumindest einen weiteren möglichen Hinweis darauf, weshalb eine schlechte Bindung an die Organisation oder auch eine niedrige Arbeitszufriedenheit nicht zwingend zu Fluktuation führen muss. Allerdings sind die gefundenen Effekte rein anzahlmässig äusserst bescheiden. Systematische, moderierende Effekte ausgehend von Persönlichkeitsmerkmalen auf den Zusammenhang zwischen den Einstellungskonstrukten und Kündigungsabsichten lassen sich daher für vorliegende Daten ausschliessen.

7.3.6 Überprüfung der Hypothesen zu T1

Die erste Hypothese, welche besagt, dass die Einstellungskonstrukte in geringerem Ausmass von Persönlichkeitsvariablen als von situativen Variablen beeinflusst werden, scheint sich zu bestätigen. Nur vereinzelt weisen Persönlichkeitskonstrukte ähnlich grosse totale Effekte auf, wie dies die Variablen Kontext und Qualität der Führer-Geführten Beziehung tun. Auch die Hypothese 2a, wonach Persönlichkeitseffekte hauptsächlich von den evaluativen und affektiven Persönlichkeitsmerkmalen auf die Einstellungskonstrukte ausgehen, lässt sich bestätigen. Die Konstrukte Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit und Offenheit weisen nur marginale Effekte auf, wohingegen die totalen Effekte der anderen Persönlichkeitskonstrukte deutlich grösser sind. Die Hypothese 3, wonach die Persönlichkeitsmerkmale bedeutsame Zusammenhänge zu den Situationsvariablen aufweisen und so indirekt einen Einfluss auf die Einstellungskonstrukte ausüben, wird durch die standardisierten indirekten Effekte in der Tabelle 7-

13 teilweise gestützt. Allerdings nur bezogen auf die Negative und Positive Affektivität sowie die Core Self-Evaluations. Die indirekten Effekte dieser Variablen sind in den meisten Fällen deutlich grösser als die direkten Effekte und sprechen dafür, dass diese Persönlichkeitsmerkmale zu einem beachtlichen Teil ihren Einfluss auf Einstellungsvariablen indirekt – mediiert durch die Situationsvariablen – geltend machen. Die Wirkungsweise der einzelnen Persönlichkeitskonstrukte können anhand der Modelle im Anhang A, Abbildungen 1-21 nachvollzogen werden.⁴⁷ Interessant ist das Zusammenhangsmuster. Während der Einfluss der Core Self-Evaluations zur Hauptsache über die Beurteilung des Arbeitsinhaltes zustande kommt, ist dies bei der Negativen Affektivität nicht der Fall. Diese wird grösstenteils durch die Wahrnehmung der Qualität der Chef-Mitarbeiter-Beziehung und vor allem die Kontextfaktoren mediiert. Die Positive Affektivität wirkt sich vornehmlich – wie die Core Self-Evaluations auch – auf die Beurteilung des Arbeitsinhaltes aus und zusätzlich in kleinerem Ausmass auf die wahrgenommene Qualität der Chef-Mitarbeiter-Beziehung. Obwohl die totalen Effekte ausgehend von diesen Variablen durchaus vergleichbar sind, beruht deren Wirkung auf unterschiedlichen Mechanismen. Auch die Hypothese 4, wonach sich Effekte ausgehend von affektiven und evaluativen Persönlichkeitsmerkmalen indirekt auf die Kündigungsabsichten auswirken, erhält zumindest partiell Unterstützung. So wirken sich in beiden Stichproben in erster Linie die Negative Affektivität sowie in der IT-Stichprobe vor allem die Core Self-Evaluations und zusätzlich die Gewissenhaftigkeit aus. Während dies im Falle der Core Self-Evaluations wie angenommen hauptsächlich indirekte Effekte sind, weisen die Gewissenhaftigkeit und die Negative Affektivität entgegen der Hypothese namhafte direkte Effekte aus.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich die Annahmen zu den Persönlichkeitseffekten auf die Einstellungskonstrukte und die Kündigungsabsichten analog der Generierung in Kapitel 5 bestätigen. Die Berücksichtigung indirekter Effekte brachte zu Tage, dass der Einfluss von Persönlichkeitsdispositionen deutlich grösser ist, als es auf Grund direkter Zusammenhangsmasse scheint. Nicht erwartet und deshalb hervorzuheben ist der Umstand, dass die Variablen Negative Affektivität und Gewissenhaftigkeit in der IT-Stichprobe bedeutsame direkte Effekte auf die Kündigungsabsichten ausüben. Allerdings gelten die bis anhin berichteten Befunde immer nur vor dem Hintergrund querschnittlicher Berechnungen. Inwiefern diese auch unter dem Aspekt der längsschnittlichen Betrachtungsweise Bestand haben, wird im Folgenden analysiert.

⁴⁷ Zu beachten gilt, dass vor allem die direkten Effekte ausgehend von den einzelnen Persönlichkeitskonstrukten von den Angaben in der Tabelle 7-13 und 7-14 leicht abweichen können. Dies kommt daher, dass die Effekte nun ohne die Einflüsse anderer Konstrukte dargestellt werden und dadurch variieren können.

7.4 Längsschnittstudie

Wie im Kapitel 6.5 beschrieben, haben wir es bei den Berufsmilitärs mit einer Stichprobe zu tun, deren Probanden zwischen den zwei Messzeitpunkten mit einem von Unsicherheit geprägten Reformationsprozess konfrontiert wurden. Im Falle der IT-Stichprobe ist es zumindest so, dass das aufstrebende Unternehmen, dem die Stichprobe entstammt, zwischenzeitlich keinen weiteren personellen Ausbau der Organisation vornahm.

In einer ersten Phase sollen deshalb unter der Berücksichtigung zwischenzeitlicher Veränderungen (Organisationseinheits- und Vorgesetztenwechsel) die Stabilität der Konstrukte über die Zeit hinweg untersucht werden. In einer zweiten Phase werden die Hypothesen aus Kapitel 5 im Längsschnitt überprüft.

7.4.1 Stabilität der Konstrukte

7.4.1.1 Mittelwertsunterschiede und Retestreliabilität

In diesem Kapitel werden die Mittelwertsunterschiede zwischen den Messzeitpunkten T1 und T2 sowie die Retestreliabilitäten für einzelne Substichproben dargestellt. Die Stichprobe Berufsmilitär wird in zwei Subgruppen unterteilt. Die erste Gruppe setzt sich aus Probanden zusammen, bei denen sich aus organisationaler Sicht zwischen T1 und T2 keinerlei Änderungen ergaben ($n = 122$). Die zweite Subgruppe besteht aus Probanden, bei denen zwischen den zwei Messzeitpunkten sowohl die Organisationseinheit wie auch der Vorgesetzte wechselten ($n = 83$). In den Analysen nicht berücksichtigt werden Probanden ($n = 73$), die angaben, bloss einen neuen Vorgesetzten zu haben. Die Begründung hierfür liegt in den Zusammenhängen zwischen der Qualität der Chef-Mitarbeiter-Beziehung und den Inhalts- und Kontextfaktoren, wie sie sich im Rahmen der Querschnittanalyse feststellen liessen. Dieser Umstand dürfte eine klare Interpretation allfälliger Effekte im Längsschnitt erschweren. Zudem lassen sich die Ergebnisse angemessener mit denjenigen aus Referenzstudien vergleichen, in denen auch explizit zwischen einem Wechsel des Arbeitsplatzes respektive keinem Wechsel unterschieden wird (z.B. Schaubroeck et al., 1996). 26 Probanden bleiben unberücksichtigt, da diese nur angaben, einen neuen Vorgesetzten zu haben, nicht aber, ob dies mit einem Wechsel der Organisationseinheit einherging und umgekehrt. Bezüglich IT-Branche werden auf Grund der kleinen Stichprobe keine Differenzierungen vorgenommen. Zwölf der vierzig Probanden umfassenden Längsschnittstichprobe berichteten aber von einem neuen Vorgesetzten.

| | Berufsmilitär Ohne Veränderungen | | Berufsmilitär Wechsel der Organisations- einheit und des Vorgesetzten | | IT-Branche | |
|--|-------------------------------------|--------|---|--------|----------------|--------|
| | MDiff T1-T2 | Retest | MDiff T1-T2 | Retest | MDiff T1-T2 | Retest |
| Persönlichkeits- konstrukte | | | | | | |
| Selbstwirksamkeit | -.02 | .74 | +.07 | .64 | -.01 | .66 |
| Locus of Control | -.01 | .64 | +.05 | .62 | -.01 | .69 |
| Selbstwert | -.10* | .71 | -.07* | .79 | -.08 | .67 |
| Negative Affektivität | -.01 | .75 | +.09 | .53 | +.05 | .49 |
| Positive Affektivität | -.09 | .68 | -.11 | .53 | .00 | .63 |
| Emotionale Stabilität | -.02 | .63 | -.04 | .75 | -.08 | .65 |
| Gewissenhaftigkeit | -.06 | .74 | -.02 | .50 | .00 | .83 |
| Extraversion | -.04 | .76 | -.01 | .75 | -.01 | .83 |
| Verträglichkeit | -.05 | .73 | -.02 | .65 | -.38* | .55 |
| Offenheit | +.05 | .73 | -.02 | .74 | -.14 | .78 |
| Core Self-Evaluations | -.03 | .77 | -.01 | .76 | +.07 | .81 |
| Arbeitssituation | | | | | | |
| Chef-Mitarbeiter-Beziehung | -.05 | .82 | +.11 | .53 | -.18 | .49 |
| Inhalt | -.03 | .72 | -.04 | .65 | -.34* | .73 |
| Kontextfaktoren | -.04 | .71 | -.11 | .58 | -.18 | .63 |
| Einstellungen | | | | | | |
| Resignative Arbeitszufriedenheit | -.02 | .57 | -.12 | .56 | +.25* | .60 |
| Allgemeine Arbeitszufriedenheit | -.20* | .63 | -.08 | .48 | -.25* | .62 |
| Commitment | -.07 | .67 | +.06 | .60 | -.35* | .72 |
| Handlungsabsicht | | | | | | |
| Kündigungsabsichten | +.32* | .68 | +.15 | .47 | +.62* | .49 |

Tabelle 7-18: Abgebildet sind die Skalenmittelwertabweichungen zwischen T1 und T2 (MDiff) sowie die Retestreliabilitäten der Substichproben „ohne Veränderungen“ (n = 122) und „Vorgesetzten- plus Organisationseinheitswechsel“ (n = 83) der Stichprobe Berufsmilitär sowie der IT-Stichprobe (n = 40); die hervorgehobenen Werte verzeichneten zwischen T1 und T2 eine signifikante Veränderung ($p \leq .05$)

Unterschiede in den Substichprobenmittelwerten zwischen T1 und T2 wurden mit T-Tests für gepaarte Stichproben untersucht (Tabelle 7-18). Die Ergebnisse zur Stichprobe der Berufsmilitärs zeigen für diejenigen ohne Veränderungen am Arbeitsplatz bezogen auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit sowie die Kündigungsabsichten eine bedeutsame Veränderung negativer Natur; nicht aber für diejenige, die einen Arbeitsplatz- und Vorgesetztenwechsel hinter sich haben. Hinsichtlich Commitment zeigen die Probanden mit vollständigem Wechsel sogar eine positive Tendenz, wenn auch statistisch nicht bedeutsam. Bezüglich der Situationsvariablen lassen sich in keiner der Substichproben signifikante Unterschiede feststellen. Auffallend ist, dass die Subgruppe der Berufsmilitärs, die einen Vorgesetztenwechsel

sowie einen Wechsel der Organisationseinheit hinter sich haben, bei der Beurteilung der Qualität der Chef-Mitarbeiter-Beziehung sogar eine positive Tendenz aufweisen. Interessant ist dieser Befund, wenn dieser mit solchen aus der Gruppe „nur“ Vorgesetztenwechsel – die aus oben erwähnten Gründen ansonsten keine Berücksichtigung erfährt – verglichen wird. So zeigt sich bei Letzteren eine signifikante Verschlechterung ($-.28$) sowohl in der Beurteilung der Qualität der Chef-Mitarbeiter-Beziehung wie auch des Inhalts. Dies unterstreicht zum einen den bisherigen Befund, dass diese Variablen in einem Zusammenhang stehen und zum andern, dass es offensichtlich einen Unterschied macht, ob man in einem komplett neuen Umfeld einen neuen Vorgesetzten erhält oder aber im Rahmen der alten Funktion. In der IT-Stichprobe fällt auf, dass sich die Einstellungsvariablen insgesamt und die Kündigungsabsichten im Besonderen zwischenzeitlich negativ entwickelten. Ebenso verschlechterte sich die Beurteilung der inhaltlichen Aspekte bedeutsam. Dies deutet darauf hin, dass in den dazwischen liegenden Monaten einiges an Veränderungen eintrat.

Die Mittelwertvergleiche unter den Persönlichkeitskonstrukten brachten nur zwei bedeutsame Unterschiede zu Tage. In beiden Substichproben der Berufsmilitärs verschlechterten sich die Durchschnittswerte des allgemeinen Selbstwerts zwischen T1 und T2 signifikant, in der IT-Stichprobe war dies bezüglich der Verträglichkeit der Fall.

Veränderungen der Mittelwerte über die Zeit können zwar grobe Hinweise auf die Entwicklung des allgemeinen Wohlbefindens der untersuchten Gruppe liefern, sagen aber nichts über deren Zustandekommen aus. Zudem können über Individuen aggregierte Stichprobenmittelwerte zu T1 und T2 von ihrer Ausprägung her zwar identisch sein, die Stabilität der einzelnen Beurteilungen muss aber deswegen nicht hoch ausfallen. Soll ein differenziertes Bild geschaffen werden, ist es unumgänglich, im Rahmen von Voranalysen auch Schwankungen auf individuellem Niveau zu erfassen. Die Retestreliabilität ist eine Messgrösse hierzu und gibt an, inwiefern die einzelnen Variablen über die Zeit hinweg konsistent beurteilt werden (Stabilität der Konstrukte). Von besonderem Interesse ist der Vergleich dieser Werte zwischen der Substichproben Berufsmilitär, da sich durch allfällige Differenzen in den Koeffizienten Schlüsse auf die Stabilität der einzelnen Konstrukte vor dem Hintergrund situativer Veränderungen ziehen lassen.

Die Retestkoeffizienten in der Tabelle 7-18 bringen zum Ausdruck, dass sich die erhobenen Konstrukte in der Stichprobe der Berufsmilitärs ohne zwischenzeitliche Veränderungen einer beachtlichen Stabilität erfreuen. Anders sieht es in den Stichproben mit Veränderungen und derjenigen der IT-Branche aus. In Ersterer liegen die Stabilitätskoeffizienten der Variablen Gewissenhaftigkeit sowie der Negativen und Positiven Affektivität unter den anzu-

strebenden .60, die für eine ansprechende Stabilität stehen (Asendorpf, 2003). Auch in der IT-Stichprobe liegt die Stabilität des Konstruktes Negative Affektivität deutlich unter diesem Grenzwert. Weshalb dem bezogen auf die Gewissenhaftigkeit so ist, lässt sich kaum erklären. Bezüglich der Negativen und Positiven Affektivität ist es möglich, dass diese stärker als andere Konstrukte von momentanen Stimmungen beeinflusst werden und somit Befindlichkeiten, evoziert durch die organisationalen Veränderungen, widerspiegeln, was allerdings gegen die unterstellte dispositionelle Komponente dieser Konstrukte sprechen würde (Watson et al., 1988). Dieser Aspekt wird im Rahmen der Diskussion im Kapitel 8 noch speziell erörtert. Hinsichtlich der Situationsvariablen fällt auf, dass die Stabilitätskoeffizienten des Inhalts – unabhängig davon, ob eine zwischenzeitliche Veränderung eingetroffen ist oder nicht – von der Ausprägung her in allen Stichproben vergleichbar sind. Demgegenüber sinken die Koeffizienten der Qualität der Chef-Mitarbeiter-Beziehung wie auch der Kontextfaktoren. Dies könnte für die Richtigkeit der in Kapitel 4.1.2 aufgeführten Annahme von Dormann und Zapf (2001) sprechen, wonach selbst bei einem Arbeitsplatzwechsel die inhaltlichen Aspekte einer Arbeit (z.B. Komplexität) stets vergleichbar bleiben. Dies dürfte sich auf Grund der Eigenheiten des organisationalen Kontextes bei den Berufsoffizieren noch akzentuieren. Einige der Probanden, die zu T1 angaben, hauptsächlich Ausbilder zu sein, tun dies trotz eines Wechsels der Organisationseinheit auch zu T2. In der IT-Stichprobe liegt die Stabilität der Variable Qualität der Chef-Mitarbeiter-Beziehung ebenfalls unter .60. Dies ist möglicherweise eine Folge davon, dass zwölf der 40 Probanden zwischenzeitlich einen neuen Chef haben. Allerdings steigt die Test-Retestkorrelation nur bescheiden an (von .49 auf .54), wenn nur diese 28 berücksichtigt werden.

Betreffend der resignativen Arbeitszufriedenheit sind keine substanziellen Unterschiede bezüglich der Stabilitätskoeffizienten feststellbar. Diese sind allerdings in allen drei Substichproben nicht allzu hoch und weisen möglicherweise darauf hin, dass dieses Konstrukt stärker als andere Konstrukte von weiteren Drittvariablen (z.B. Stimmungsschwankungen) beeinflusst wird. Während sich beim Commitment keine Auffälligkeiten zeigen, sinken die Stabilitätskoeffizienten der allgemeinen Arbeitszufriedenheit und der Kündigungsabsichten in der Substichprobe mit dem Wechsel der Organisationseinheit und des Vorgesetzten deutlich. In der IT-Stichprobe fällt ebenso die geringe Stabilität der Variable Kündigungsabsichten auf.

Folgendes lässt sich festhalten: Die meisten Einstellungskonstrukte wie auch die Kündigungsabsichten verschlechtern sich zu T2 in allen Stichproben tendenziell. Es scheint, als hätte der mit Unsicherheiten behaftete Reformationsprozess, den die Berufsoffiziere über sich ergehen lassen mussten, seine Spuren hinterlassen, Ähnliches scheint bezogen auf die IT

Stichprobe der Fall zu sein. Weshalb im Rahmen der Militärstichprobe diejenigen Probanden, die zum Zeitpunkt T2 bereits in einem neuen Umfeld tätig waren, deutlich weniger negative Tendenzen aufweisen, öffnet Spekulationen Tür und Tor und ist anhand der bestehenden Datenbasis schwierig zu erörtern. Inwiefern diese Effekte mit dem Sprichwort „neue Besen kehren gut“ umschrieben werden kann, ist Gegenstand der Diskussion in Kapitel 8. Die Stabilitätskoeffizienten dürfen insgesamt mit Ausnahme der erwähnten Unregelmässigkeiten – vor allem, was die Affektivitätsskalen betrifft – als angemessen bezeichnet werden und legen nahe, dass es sich zumindest mittelfristig um stabile Dispositionen handelt.

7.4.1.2 Stabilität: Situation oder Disposition

Wenden wir uns noch explizit der allgemeinen Arbeitszufriedenheit zu, die sich vor allem in der IT-Stichprobe und der Substichprobe der Berufsmilitärs ohne organisationale Veränderungen verschlechterte. Wie in Kapitel 4 eingehend dargestellt, beruht die Annahme, Arbeitszufriedenheitsaussagen würden von Persönlichkeitsdispositionen beeinflusst, auf hohen Retestkoeffizienten (z.B. Staw et al. 1986). Vergleichen wir nun vorliegende Ergebnisse der Militärstichprobe, liegen diese im Bereich der berichteten Befunde beziehungsweise sogar noch etwas darüber. So übertreffen die .63 der allgemeinen Arbeitszufriedenheit die .56 respektive .58, wie sie von Schneider und Dachler (1978) für Stichproben ohne Arbeitsplatzwechsel berichtet werden. Ebenso liegen die .48 der Substichprobe der Berufsmilitärs, die sowohl einen Wechsel der Organisationseinheit wie auch des Vorgesetzten hinter sich haben, oberhalb der durchschnittlich berichteten korrigierten .33 respektive .35 für Stichproben, deren Probanden den Arbeitsplatz wechselten (Dormann & Zapf, 2001; Staw & Ross, 1985). Dass diese Effekte in der vorliegenden Studie etwas höher ausfallen, erstaunt allerdings nicht, zumal die Probanden auch bei einem Arbeitsplatzwechsel in der Organisation Armee verbleiben. Nebst einer übergeordneten soldatischen Kultur, in der nach wie vor Werte wie Pflichterfüllung, Loyalität und Selbstlosigkeit grosse Bedeutung eingeräumt werden,⁴⁸ dürften sowohl direkte Erfahrungen am Arbeitsplatz wie auch politische Vorgänge rund um diese Institution, wie sie im Rahmen des Reformationsprozesses auftauchten, die allgemeine Arbeitszufriedenheit beeinflussen. Die Einflüsse verschwinden auch nach einem Arbeitsplatzwechsel nicht einfach und bieten sich als Erklärungen für diese substanziellen Stabilitätskoeffizienten an. Zudem liegen die Messzeitpunkte weniger weit auseinander, als dies in den erwähnten Studien der Fall war. Allerdings bleibt die Frage salient, worauf die berichteten Stabilitäten in vorliegender Studie zurückzuführen sind. Berücksichtigen wir die im Kapitel 4.1.2 berichteten Befun-

⁴⁸ Vergleiche hierzu Annen, Steiger und Zygart (2004; S. 106–110).

de, wonach die Stabilität der allgemeinen Arbeitszufriedenheit sich kaum verändert, wenn die Positive und die Negative Affektivität herauspartialisiert werden (Schaubroeck et al., 1996), wohingegen die Kontrolle von inhaltlichen Aspekten der Arbeitstätigkeit ein markantes Absinken der Stabilitätskoeffizienten zur Folge hat (Dormann & Zapf, 2001), spricht dies für das Primat arbeitsinhaltlicher Aspekte gegenüber den Persönlichkeitsdispositionen. Inwiefern dies in der vorliegenden Studie auch der Fall ist, wird im Folgenden dargestellt. Allerdings werden nicht nur die inhaltlichen Aspekte sowie die Negative und Positive Affektivität berücksichtigt, sondern auch alle anderen erhobenen Persönlichkeitsvariablen und Einstellungskonstrukte. Damit die Vergleichsbasis zudem dieselbe ist, wird mit manifesten Variablen gerechnet, zumal Dormann und Zapf (2001) sowohl mit latenten wie auch mit manifesten Variablen rechnet und sich hierbei kaum Unterschiede ergaben und Schaubroeck et al. (1996) bloss mit manifesten Variablen operierten. Die inhaltlichen Aspekte der Arbeit und die Persönlichkeitskonstrukte werden separat im Rahmen von Strukturmodellen herauspartialisiert. Zur Überprüfung allfälliger Effekte bietet sich vor allem die Substichprobe der Berufsmilitärs an, die organisationale Veränderungen hinter sich haben. Der Wechsel in eine andere Organisationseinheit mit gleichzeitigem Wechsel des Chefs kann zumindest teilweise helfen, die Effekte, ausgehend von den Kontextfaktoren und der eingeschätzten Qualität der Chef-Mitarbeiter-Beziehung, zu kontrollieren. Ausgewählte Ergebnisse sind in der Tabelle 7-19 dargestellt.

| | Allgemeine Arbeitszufriedenheit | | Resignative Arbeitszufriedenheit | | Commitment | |
|--|---------------------------------|-----------------|----------------------------------|-----------------|------------------|-----------------|
| | ohne Veränderung | mit Veränderung | ohne Veränderung | mit Veränderung | ohne Veränderung | mit Veränderung |
| Retestkorrelation (bivariate Korrelation) | .63 | .48 | .57 | .56 | .67 | .60 |
| Inhalt | .50 | .32 | .51 | .45 | .65 | .53 |
| Kontext | .45 | .32 | .48 | .44 | .52 | .45 |
| Negative Affektivität | .58 | .47 | .51 | .53 | .67 | .58 |
| Positive Affektivität | .57 | .45 | .55 | .52 | .62 | .53 |
| Core Self-Evaluations | .61 | .48 | .56 | .53 | .67 | .58 |

Tabelle 7-19: Ausgewählte Stabilitätskoeffizienten der einzelnen Einstellungskonstrukte nach jeweiliger Kontrolle der Core Self-Evaluations, der Affektivitätsdispositionen respektive des Inhalts und des Kontextes zu T1 und T2. Berücksichtigt werden die beiden militärischen Substichproben mit (n = 83) respektive ohne zwischenzeitliche Veränderungen (n = 122); alle Koeffizienten sind signifikant ($p \leq .01$)

Folgendes lässt sich festhalten: Von den Big-5-Faktoren, die in der Tabelle 7-19 nicht dargestellt sind, beeinflusste keiner die Retestreliabilitäten der Einstellungskonstrukte; das Gleiche gilt für die abgebildeten Effekte der Core Self-Evaluations. Allenfalls marginale Effekte gehen von der Positiven und Negativen Affektivität aus. Allerdings sind diese so gering, dass kaum von einem nennenswerten Einfluss gesprochen werden kann. Diese Ergebnisse stehen mit den Befunden von Schaubroeck et al. (1996) im Einklang. In deren Studie sank der Zusammenhang der allgemeinen Arbeitszufriedenheit nach Kontrolle der Positiven und Negativen Affektivität bei ungekündigten Stellungen von .34 auf .33 und nach erfolgtem Arbeitsplatzwechsel von .25 auf .23. Werden in der vorliegenden Studie ebenfalls beide Affektivitätsmasse berücksichtigt, sinkt in der Stichprobe ohne organisationale Veränderungen der Zusammenhang von .63 auf .56, was doch bedeutend mehr ist. Bezüglich der Stichprobe mit organisationalen Veränderungen sinkt der Zusammenhang aber lediglich von .48 auf .46, was der Ausprägung in der Studie von Schaubrock et al. (1996) entspricht (diese Effekte sind in der Tabelle 7-19 nicht dargestellt).

In der von Dormann und Zapf (2001) publizierte Studie sank der Stabilitätskoeffizient der allgemeinen Arbeitszufriedenheit nach Kontrolle der Komplexität der Arbeitstätigkeit, der Kontrollmöglichkeiten am Arbeitsplatz sowie der Stressoren von .26 auf .01 für Personen mit einem Arbeitsplatzwechsel. Ein so starker Effekt tritt in der vorliegenden vorliegenden Studie – nach dem die Variable Inhalt kontrolliert wurde – nicht auf. Der Zusammenhang sank lediglich von .48 auf .32, was aber ein bedeutend stärkerer Effekt ist als der, der von den Affektivitätsvariablen ausgeht. Allerdings stehen in der vorliegenden Studie die Operanten des Inhalts für das intrinsische Motivationspotential, das einer Arbeit innewohnt. Die Variablen Stressoren und Komplexität der Arbeit wurden entsprechend nicht berücksichtigt, was möglicherweise eine Erklärung für den geringeren Effekt darstellt. Effekte lassen sich, wenn auch in deutlich abgeschwächter Form, ebenfalls bezüglich der resignativen Arbeitszufriedenheit ($\Delta.09$) und des Commitments ($\Delta.07$) finden.

Für die Stabilität in den Einstellungskonstrukten sind also noch andere Faktoren verantwortlich. Vergewegenwärtigen wir uns, dass die Variable Kontext Beurteilungen der Facetten wie Arbeitsplatzsicherheit, Führungskultur in der Organisation, aber auch Aspekten der Entlohnung sowie die Zufriedenheit mit den Kollegen beinhaltet, wird augenscheinlich, dass ein Wechsel an einen anderen Arbeitsplatz diese Aspekte wohl beeinflusst. Abgesehen von der Beurteilung der neuen Kameraden darf aber auch eine beachtliche Stabilität dieser Kontextfaktoren erwartet werden, zumal die anderen Faktoren, wie weiter oben erwähnt, von der wahrgenommenen Organisationskultur, die sich in acht Monaten nicht grundsätzlich ändert,

beeinflusst sein dürften. Ebenso ändert auch ein Wechsel nichts am Entlohnungssystem, welches durch politische Richtlinien stark normiert ist. Es ist also gut vorstellbar, dass selbst nach einem Wechsel diese Aspekte in allenfalls weniger ausgeprägter Form noch mitschwingen. Deshalb wurden zusätzlich zu der Variable Inhalt auch noch die Kontextfaktoren berücksichtigt. Die Effekte, die von dieser Variable ausgehen, sind bezüglich der resignativen Arbeitszufriedenheit und dem Commitment ausgeprägter als diejenige des Inhalts (vgl. Tabelle 7-19). Werden die Einflüsse sowohl des Inhalts wie auch der Kontextfaktoren kontrolliert, sinkt die Stabilität der allgemeinen Arbeitszufriedenheit für die Substichprobe mit einem zwischenzeitlichen Wechsel von besagten .48 auf .25 und für diejenigen ohne Wechsel von .63 auf .38. Diese Werte unterstützen vorgängig gemachte Überlegungen. Ebenfalls eine deutliche Veränderung liegt im Falle der resignativen Arbeitszufriedenheit vor. In der Substichprobe mit Veränderungen sinkt der Koeffizient von .56 auf .37 und in derjenigen ohne Veränderungen von .57 auf .43. Kaum ein Unterschied lässt sich bezüglich Commitment feststellen. Einzig die Berücksichtigung der Kontextfaktoren bringt hier eine Veränderung der Stabilitätskoeffizienten mit sich, unabhängig davon, ob die Variable Inhalt ebenfalls kontrolliert wird oder nicht.

Zusammenfassend lassen sich folgende Aussagen machen: Die Stabilitäten der allgemeinen und der resignativen Arbeitszufriedenheit werden von arbeitsinhaltlichen und kontextuellen Faktoren beeinflusst. Nur schwache Einflüsse gehen von den Affektivitätsvariablen aus, praktisch keine von den Core Self-Evaluations und den Big-5-Faktoren. Allerdings taugen in der vorliegenden Studie auch die Situationsvariablen nicht vollumfänglich als Erklärung. Ein guter Rest der Stabilität dürfte sich durch Variablen erklären, die entweder nicht erfasst oder bis dato noch nicht berücksichtigt wurden. Zudem bedeuten diese Befunde nicht, dass Persönlichkeitsmerkmalen keine Relevanz zukommt, da bislang nur der Frage nachgegangen wurde, von welchen Faktoren die Stabilitätskoeffizienten der Einstellungskonstrukte beeinflusst werden.

Es ist denkbar, dass Persönlichkeitsmerkmale hauptsächlich im Rahmen der Selektion ihren Einfluss entfalten, wie auch Dormann und Zapf (2001) zu bedenken geben (vgl. Kapitel 4). Da Personen im Verlaufe ihres Lebens auf Grund ihrer Qualifikationen und Präferenzen immer wieder in zumindest vergleichbaren Arbeitskontexten tätig sind, ist es sogar möglich, dass Persönlichkeitsdispositionen indirekt zur Stabilität von Arbeitszufriedenheitsaussagen beitragen. Ist diese Annahme richtig, so dürften sich zur Hauptsache Persönlichkeitseffekte einstellen, wenn vorherige Zufriedenheitsaussagen im Rahmen von Längsschnittstudien kontrolliert werden. Diese Frage erlangt in der vorliegenden Studie zusätzlich Relevanz, zumal sich die Einstellungskonstrukte wie auch die Kündigungsabsichten im Laufe des Reformpro-

zesses verschlechterten. Somit ist von Belang, welche Variablen zum Messzeitpunkt T1 diese Tendenz am besten voraussagen. Diese Frage ist aus praktischer wie theoretischer Sicht von Bedeutung, weshalb ihr im nächsten Kapitel vertieft nachgegangen wird.

7.4.2 Vorhersage der Einstellungskonstrukte und der Kündigungsabsichten

Im Folgenden werden die Einstellungskonstrukte und Kündigungsabsichten zum Messzeitpunkt T2 auf der Basis der Daten des Messzeitpunktes T1 vorhergesagt. Bestätigen bedeutsame Voraussagen die im Kapitel 5 generierten Annahmen, spricht dies eher für deren Richtigkeit, als wenn die Effekte nur im Querschnitt überprüft werden; selbst unter dem Einwand, dass auch Längsschnittstudien Nachteile besitzen (siehe hierzu Zapf, Dormann & Frese, 1996).

Die Stichprobe Berufsmilitär wird getrennt und anders als diejenige der IT-Branche analysiert. Während sich für die Berufsmilitärs auf Grund der zu klärenden Fragen regressionsanalytische Berechnungen anbieten, sind für die IT-Branche auf Grund der kleinen Stichprobe partielle Korrelationen angemessener.

7.4.2.1 Berufsmilitär

Die Berechnungen werden wie bis anhin an den Subgruppen „mit“ respektive „ohne“ zwischenzeitliche Veränderungen durchgeführt und einander gegenübergestellt. Allerdings führt diese Aufteilung auch zu kleineren Stichproben. Deshalb werden die Schätzungen mittels multipler hierarchischer Regressionsanalysen vorgenommen. Dieses Verfahren bringt konservativere Schätzungen als dies bei Berechnungen mit Strukturmodellen der Fall ist. Diese sind somit auch weniger anfällig für Verzerrungen, welche durch zu kleine Stichproben entstehen können.

Die Vorgehensweise der Analyse ist wie folgt: In einem *ersten Schritt* werden wie im Querschnitt die Kontrollvariablen Alter, Arbeitszeit/Woche, bisherige Arbeitsstellen und der Rang eingefügt. Auch wenn im Rahmen der Querschnittanalysen der Rang bislang keine Rolle spielte, ist ein Einfluss dieser Variable zur Vorhersage von Veränderungen nicht auszuschliessen, da neue Funktionen übernommen und erwartete Beförderungen möglicherweise nicht eingetreten sind. Entscheidend ist nun, dass in diesem ersten Schritt auch noch die Einstellungskonstrukte zum Messzeitpunkt T1 berücksichtigt werden. Dies basiert auf dem weiter oben dargelegten Gedanken, dass die hohen Zusammenhänge zwischen den Einstellungskonstrukten zu T1 und T2 auf der Tatsache beruhen, dass sich Personen auch nach einem Wechsel in einem fortwährend vergleichbaren Arbeitskontext aufhalten, was seinerseits die

allgemeine Arbeitszufriedenheit beeinflussen dürfte und für die Berufsmilitärs in besonderem Masse zutrifft. Deshalb ist es wichtig, frühere Aussagen zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit, zum Commitment, zur resignativen Arbeitszufriedenheit wie auch zu Kündigungsabsichten zu kontrollieren. Zum einen wird damit geklärt, inwiefern sich die Zusammenhänge, die mittels bivariater und partieller Korrelationen eruiert wurden, auch über die Zeit in einem Vorhersagemodell feststellen lassen, und zum andern, inwiefern die in *Schritt zwei* und *drei* (Situationsvariablen) sowie *vier* (Persönlichkeitskonstrukte) berücksichtigten Variablen zusätzliche Varianz in den Einstellungskonstrukten sowie Kündigungsabsichten zu T2 aufklären. Von den Situationsvariablen wird zuerst der Einfluss der Qualität der Chef-Mitarbeiter-Beziehung in die Gleichung aufgenommen. Der Grund ist, dass sich diese Variable in der Querschnittanalyse als relevant erwies, deren Einflüsse aber fast ausnahmslos durch die Inhalts- und Kontextvariable mediiert werden. Wird diese Variable erst am Schluss oder gleichzeitig mit den anderen Situationsvariablen in die Gleichung aufgenommen, lassen sich allfällige Effekte nicht aufdecken. Die Persönlichkeitsmerkmale werden erst im letzten Schritt in die Gleichung eingegeben, da die Frage forciert werden soll, inwiefern bestimmte Persönlichkeitsdispositionen zusätzlich zu den Einstellungen und Beurteilungen der Situationsvariablen zu T1 Varianz aufklären (inkrementelle Validität aufweisen). Die Modelle werden, wie auch schon im Rahmen der Querschnittanalysen, nach dem theoretischen Hintergrund der Persönlichkeitskonstrukte gesondert dargestellt. Die Ergebnisse finden sich in den Tabellen 7-20 bis 7-23.

Widmen wir uns zuerst dem Modell zur Vorhersage der allgemeinen Arbeitszufriedenheit zu T2 (Tabelle 7-20). Vergleichen wir die beiden Substichproben, fallen folgende Werte auf: Die Kontrollvariable Rang trägt in der Stichprobe mit Veränderungen zur Vorhersage der allgemeinen Arbeitszufriedenheit bei. Es scheint, als hätte die allgemeine Arbeitszufriedenheit bei tiefer rangigen Berufsmilitärs stärker gelitten. Möglicherweise brachte der Arbeitsplatzwechsel nicht die erhofften Veränderungen, da sich dieser Effekt in der Stichprobe ohne Veränderung nicht einstellt. Zudem dürfte der Einfluss für Niederrangige beschränkter sein als für Höherrangige, was sich auf die wahrgenommenen Kontrollmöglichkeiten auswirken dürfte. Weiter fällt auf, dass die allgemeine Arbeitszufriedenheit zu T1 in beiden Substichproben substanzielle Voraussagen macht, wobei dies in der Stichprobe ohne Veränderungen deutlich ausgeprägter der Fall ist.

Die Qualität der Chef-Mitarbeiter-Beziehung, die auf Grund des Vorgesetztenwechsels nur zur Vorhersage in der Stichprobe mit unveränderter Arbeitssituation berücksichtigt werden konnte, weist beachtliche inkrementelle Validität auf.

| | | Ohne Veränderungen | | | Wechsel der Organisationseinheit und des Vorgesetzten | | |
|------------|------------------------------------|--------------------|-------|--------------------|---|-------|--------------------|
| | | β | R^2 | $R^{2\text{diff}}$ | β | R^2 | $R^{2\text{diff}}$ |
| 1. Schritt | Arbeitszeit | -.024 | | | -.100 | | |
| | Anzahl Arbeitsstellen | .098 | | | .072 | | |
| | Alter | -.079 | | | -.166 | | |
| | Rang | -.104 | | | *-.223 | | |
| | Allgemeine Arbeitszufriedenheit T1 | ** .625 | .410 | | ** .489 | .278 | |
| 2. Schritt | Chef-Mitarbeiter-Beziehung | ** .265 | .467 | ** .056 | - | | |
| 3. Schritt | Kontext | * .192 | | | † .237 | | |
| | Inhalt | .104 | .500 | * .033 | .084 | .326 | † .047 |
| 4. Schritt | Emotionale Stabilität | .064 | | | .037 | | |
| | Extraversion | -.066 | | | -.102 | | |
| | Gewissenhaftigkeit | .024 | | | .050 | | |
| | Verträglichkeit | -.021 | | | .009 | | |
| | Offenheit | .067 | .510 | .010 | .022 | .335 | .010 |
| 4. Schritt | Positive Affektivität | -.030 | | | .010 | | |
| | Negative Affektivität | * -.156 | .518 | .018 | -.017 | .326 | .000 |
| 4. Schritt | Core Self-Evaluations | .027 | .501 | .001 | .053 | .328 | .002 |

Tabelle 7-20: Ergebnisse einer hierarchischen multiplen Regressionsanalyse; vorausgesagt wird die **allgemeine Arbeitszufriedenheit zu T2** anhand der Kontrollvariablen (Dienstjahre, Arbeitszeit, Arbeitsstellen, Alter, Rang sowie die allgemeine Arbeitszufriedenheit zu T1), der Situationsvariablen und der Big 5 zu T1 in den Stichproben Berufsmilitär „mit“ (n = 83) und „ohne“ Veränderungen (n = 122). Dargestellt sind die standardisierten Betagewichte (β), die aufgeklärte Varianz (R^2) sowie deren Veränderung je Schritt ($R^{2\text{diff}}$); ** $\leq .01$, * $\leq .05$, † $\leq .10$

Das heisst, ein besseres Verhältnis zum Vorgesetzten zu T1 wirkt sich auch acht Monate später und unter der Kontrolle der Arbeitszufriedenheit zu T1 in positivem Sinne auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit aus. Überdies leisten die Beurteilungen der Kontextfaktoren zu T1 ebenfalls einen substanziellen Beitrag zur Vorhersage der allgemeinen Arbeitszufriedenheit zu T2. Für beide Stichproben bedeutet dies, dass diesem Faktor unabhängig von einem Wechsel auch im Rahmen der Längsschnittstudie eine wichtige Bedeutung zukommt. Dies bestätigt möglicherweise die Annahme, wonach die Aspekte, welche im Rahmen der Skala Kontext beurteilt werden, relativ unabhängig vom aktuellen Arbeitsplatz eingeschätzt werden und somit von Aspekten, die die Gesamtkultur der Institution Militär ausmachen, überstrahlt werden.

Was den Einfluss der Persönlichkeitsdispositionen betrifft, leistet die Variable Negative Affektivität in der Stichprobe ohne Veränderung zwar eine signifikante Voraussage, selbst wenn die zusätzlich aufgeklärte Varianz im Kriterium allgemeine Arbeitszufriedenheit zu T2

im Gesamtschnitt statistisch unbedeutend ist. Allerdings stellt sich im Zusammenhang mit diesem Effekt die Frage, wieso sich dieser nur in der Substichprobe ohne Veränderungen einstellt, nicht aber bei einem Wechsel der Organisationseinheit. Es ist nicht auszuschliessen, dass dieser Effekt in Zusammenhang mit der Beurteilung der Chef-Mitarbeiter-Beziehung steht. Wird diese Variable auch in die Gleichung der Stichprobe mit Veränderungen aufgenommen, macht diese erwartungsgemäss keine Voraussagen ($\beta = .025$). Dies bedeutet, dass bei der Beurteilung der Qualität der Chef-Mitarbeiter-Beziehung keine allgemeine positive oder negative Tendenz besteht, und unterstreicht zusätzlich die Möglichkeit, dass zwischen dieser Variable und der Negativen Affektivität ein Zusammenhang besteht. Allerdings könnte sich die Negative Affektivität – die sich in der Tendenz äussert, angespannt, nervös und furchtsam zu sein – auch als alleiniger Ausdruck von Ungewissheit manifestieren, zumal diese Personen hinsichtlich der neuen Armeestrukturen ja noch keinen Wechsel vollzogen haben. Möglicherweise besteht aber auch ein Interaktionseffekt in dem Sinne, dass der Zusammenhang zwischen der Negativen Affektivität und der allgemeinen Arbeitszufriedenheit von der Qualität der Chef-Mitarbeiter-Beziehung moderiert wird. Dieser Aspekt wurde mit einem weiteren Vorhersagemodell getestet. Hierbei wurden – wie bis anhin – in einem ersten Schritt die Kontrollvariablen in die Gleichung aufgenommen. In einem zweiten Schritt wurden die Qualität der Chef-Mitarbeiter-Beziehung sowie die Negative Affektivität in die Gleichung aufgenommen. Der dritte Schritt umfasste den Interaktionsterm – sprich das Produkt aus Negativer Affektivität und Qualität der Chef-Mitarbeiter-Beziehung. Bezüglich zweier Dinge brachte dieser Schritt Klarheit: Erstens kann die Moderationshypothese deutlich verworfen werden ($\beta = -.002$; $p = .949$) und zweitens liegt der Voraussagebeitrag der Negativen Affektivität, wenn im zweiten Schritt berücksichtigt, im selben Bereich ($\beta = -.165^*$) wie wenn diese erst im dritten Schritt in die Gleichung aufgenommen wird ($\beta = -.156^*$). Dieser Befund bestätigt sich auch hinsichtlich der Vorhersage der resignativen Arbeitszufriedenheit und des Commitments. Dies unterstreicht, dass von der Negativen Affektivität, unabhängig von der Berücksichtigung anderer Faktoren, Effekte ausgehen.

Wenden wir uns der Vorhersage des Commitments zu T2 zu (Tabelle 7-21). Während in der Stichprobe ohne Veränderungen sowohl die Emotionale Stabilität und – wie dies im vorangehenden Abschnitt bereits dargestellt wurde – die Negative Affektivität zusätzlich zum Commitment zu T1 signifikante Voraussagen des Commitments zu T2 machen, stellen sich in der Stichprobe ohne Veränderung andere Effekte ein. Wie schon im Modell zur Vorhersage der allgemeinen Arbeitszufriedenheit zu T2 klärt die Variable Kontext zusätzliche Varianz zum Commitment T1 auf.

| | | Ohne Veränderungen | | | Wechsel der Organisationseinheit und des Vorgesetzten | | |
|------------|----------------------------|--------------------|-------|--------------------|---|-------|--------------------|
| | | β | R^2 | $R^{2\text{diff}}$ | β | R^2 | $R^{2\text{diff}}$ |
| 1. Schritt | Arbeitszeit | .047 | | | -.054 | | |
| | Anzahl Arbeitsstellen | -.058 | | | .159 | | |
| | Alter | .078 | | | -.098 | | |
| | Rang | .011 | | | -.121 | | |
| | Commitment T1 | ** .691 | .476 | | ** .629 | .390 | |
| 2. Schritt | Chef-Mitarbeiter-Beziehung | .083 | .482 | .006 | - | | |
| 3. Schritt | Kontext | .177 | | | † .229 | | |
| | Inhalt | -.033 | .494 | .012 | .098 | .434 | † .044 |
| 4. Schritt | Emotionale Stabilität | * .202 | | | -.169 | | |
| | Extraversion | .093 | | | -.018 | | |
| | Gewissenhaftigkeit | -.008 | | | .137 | | |
| | Verträglichkeit | -.104 | | | .118 | | |
| | Offenheit | .073 | .548 | * .054 | .004 | .493 | .059 |
| 4. Schritt | Positive Affektivität | .092 | | | .069 | | |
| | Negative Affektivität | * -.174 | .536 | ** .042 | .100 | .443 | .010 |
| 4. Schritt | Core Self-Evaluations | .122 | .505 | .011 | -.065 | .437 | .004 |

Tabelle 7-21: Ergebnisse einer hierarchischen multiplen Regressionsanalyse; vorausgesagt wird das **Commitment zu T2** anhand der Kontrollvariablen (Dienstjahre, Arbeitszeit, Arbeitsstellen, Alter, Rang sowie des Commitments zu T1), der Situationsvariablen und der Big 5 zu T1 in den Stichproben Berufsmilitär „mit“ (n = 83) und „ohne“ Veränderungen (n = 122). Dargestellt sind die standardisierten Betagewichte (β), die aufgeklärte Varianz (R^2) sowie deren Veränderung je Schritt ($R^{2\text{diff}}$); ** $\leq .01$, * $\leq .05$, † $\leq .10$

Der Befund, wonach sowohl die Emotionale Stabilität wie auch die Negative Affektivität in der Stichprobe ohne Veränderungen einen bedeutsamen Beitrag zur Vorhersage des Commitments zu T2 leisten, wirft die zusätzliche Frage auf, ob es sich auf Grund der inhaltlichen Verwandtschaft der beiden Konstrukte um eigenständige Effekte handelt oder um Redundanz, zumal die Effekte ja in gesonderten Modellen berechnet wurden. Deshalb wurden auch noch beide Konstrukte im selben mediierten Modell aufgenommen. Das heisst, diese beiden Variablen werden im Schritt zwei in die Gleichung eingegeben und in Schritt drei die Situationsvariablen. Die Annahme, beide Konstrukte hätten vieles gemeinsam, bestätigt sich. Während der Effekt für die Negative Affektivität $-.185$ ($p = \leq .05$) bestehen bleibt, verschwindet derjenige der Emotionalen Stabilität ($.071$; nicht signifikant).

| | | Ohne Veränderungen | | | Wechsel der Organisationseinheit und des Vorgesetzten | | |
|------------|-------------------------------------|--------------------|-------|--------------------|---|-------|--------------------|
| | | β | R^2 | $R^{2\text{diff}}$ | β | R^2 | $R^{2\text{diff}}$ |
| 1. Schritt | Arbeitszeit | -.040 | | | .009 | | |
| | Arbeitsstelle | .057 | | | -.058 | | |
| | Alter | -.048 | | | .120 | | |
| | Rang | -.019 | | | .028 | | |
| | Resignative Arbeitszufriedenheit T1 | ** .597 | .346 | | ** .553 | .334 | |
| 2. Schritt | Chef-Mitarbeiter-Beziehung | † -.139 | .362 | † .015 | - | | |
| 3. Schritt | Kontext | -.025 | | | * -.228 | | |
| | Inhalt | .012 | .362 | .000 | -.094 | .391 | * .058 |
| 4. Schritt | Emotionale Stabilität | † -.153 | | | -.116 | | |
| | Extraversion | ** .220 | | | -.093 | | |
| | Gewissenhaftigkeit | -.022 | | | -.164 | | |
| | Verträglichkeit | .015 | | | -.008 | | |
| | Offenheit | † -.138 | .427 | * .065 | -.021 | .450 | .060 |
| 4. Schritt | Positive Affektivität | .018 | | | -.162 | | |
| | Negative Affektivität | * .226 | .401 | * .039 | .083 | .421 | .031 |
| 4. Schritt | Core Self-Evaluations | † -.145 | .379 | † .016 | † -.170 | .413 | † .023 |

Tabelle 7-22: Ergebnisse einer hierarchischen multiplen Regressionsanalyse; vorausgesagt wird die **resignative Arbeitszufriedenheit zu T2** anhand der Kontrollvariablen (Dienstjahre, Arbeitszeit, Arbeitsstellen, Alter, Rang sowie der resignativen Arbeitszufriedenheit zu T1), der Situationsvariablen und der Big 5 zu T1 in den Stichproben Berufsmilitär „mit“ (n = 83) und „ohne“ (n = 122) Veränderungen. Dargestellt sind die standardisierten Betagewichte (β), die aufgeklärte Varianz (R^2) sowie deren Veränderung je Schritt ($R^{2\text{diff}}$); ** $\leq .01$, * $\leq .05$, † $\leq .10$

Betrachten wir das Modell unter der Berücksichtigung der resignativen Arbeitszufriedenheit als Aussenkriterium (Tabelle 7-22). Während sich die Kontextfaktoren bezüglich der Stichprobe mit Veränderungen sowie die Qualität der Chef-Mitarbeiter-Beziehung bezüglich derjenigen ohne Veränderungen erneut als wichtig erweisen, werden nun auch eine Reihe von Persönlichkeitsdispositionen bedeutsam. So machen die Variablen Emotionale Stabilität sowie Negative Affektivität in der Stichprobe ohne Veränderungen zusätzlich zur resignativen Arbeitszufriedenheit zu T1 beachtliche Voraussagen. Ebenso weisen die Variablen Offenheit und Core Self-Evaluation tendenzielle Effekte auf. Die von Dormann und Zapf (2001) geäußerte Vermutung, wonach die resignative Arbeitszufriedenheit möglicherweise das angemessenere Kriterium sei, um Persönlichkeitseffekte aufzudecken, scheint sich zu bestätigen. Ein schwacher Effekt geht in der Substichprobe der Berufsmilitärs, welche den Arbeitsplatz wechselten, auch von den Core Self-Evaluations aus. Probanden mit einer positiven Ausprägung dieser Variable berichten nach einem Arbeitsplatzwechsel zu T2 weniger resignative

Tendenzen. Unerwartet und kaum ergründbar ist der Befund, wonach ausgeprägt extravertierte Probanden zu T1 in der Stichprobe ohne Veränderungen in der Arbeitssituation zu T2 mehr Resignation aufweisen.

Hinsichtlich der Kündigungsabsichten wurden jeweils zwei verschiedene Regressionsmodelle berechnet. Eines wie bisher (vgl. Tabelle 7-23), das heisst an Stelle der Einstellungsvariablen wurden die Kündigungsabsichten berücksichtigt, und eines, in das zusätzlich die Einstellungskonstrukte Eingang fanden. In Ersterem erweisen sich nach Kontrolle der Kündigungsabsichten zu T1 die Variablen Negative Affektivität, Offenheit und die Qualität der Chef-Mitarbeiter-Beziehung als bedeutsame Prädiktoren und dies über den stattlichen Zeitraum von acht Monaten hinweg.

| | | Ohne Veränderungen | | | Wechsel der Organisationseinheit und des Vorgesetzten | | |
|------------|----------------------------|--------------------|-------|--------------------|---|-------|--------------------|
| | | β | R^2 | $R^{2\text{diff}}$ | β | R^2 | $R^{2\text{diff}}$ |
| 1. Schritt | Arbeitszeit | -.006 | | | .100 | | |
| | Anzahl Arbeitsstellen | -.014 | | | -.080 | | |
| | Alter | -.038 | | | -.051 | | |
| | Rang | -.080 | | | -.157 | | |
| | Kündigungsabsichten T1 | ** .667 | .449 | | ** .412 | .258 | |
| 2. Schritt | Chef-Mitarbeiter-Beziehung | ** -.194 | .483 | ** .034 | | | |
| 3. Schritt | Kontext | -.135 | | | † -.260 | | |
| | Inhalt | .012 | .492 | .009 | -.145 | .320 | .061* |
| 4. Schritt | Emotionale Stabilität | -.037 | | | .089 | | |
| | Extraversion | -.064 | | | -.052 | | |
| | Gewissenhaftigkeit | .082 | | | -.099 | | |
| | Verträglichkeit | -.010 | | | .000 | | |
| | Offenheit | * -.188 | .538 | † .046 | -.039 | .337 | .017 |
| 4. Schritt | Positive Affektivität | .068 | | | .059 | | |
| | Negative Affektivität | † .136 | .505 | .013 | .084 | .327 | .008 |
| 4. Schritt | Core Self-Evaluations | -.097 | .499 | .007 | -.018 | .320 | .000 |

Tabelle 7-23: Ergebnisse einer hierarchischen multiplen Regressionsanalyse; vorausgesagt werden die **Kündigungsabsichten zu T2** anhand der Kontrollvariablen (Dienstjahre, Arbeitszeit, Arbeitsstellen, Alter, Rang sowie der resignativen Arbeitszufriedenheit zu T1), der Situationsvariablen und der Big 5 zu T1 in den Stichproben Berufsmilitär „mit“ (n = 83) und „ohne“ (n = 122) Veränderungen. Dargestellt sind die standardisierten Betagewichte (β), die aufgeklärte Varianz (R^2) sowie deren Veränderung je Schritt ($R^{2\text{diff}}$); ** $\leq .01$, * $\leq .05$, † $\leq .10$

Weiter fällt auf, dass die Voraussage mittels der Kündigungsabsichten zu T1 in der Stichprobe mit Veränderungen geringer ist als in derjenigen ohne Veränderungen der Arbeitssituation.

Werden nun in einem erweiterten Modell die Einstellungsvariablen als zweiter Schritt nach den Kontrollvariablen (inkl. die Kündigungsabsichten zu T1) in die Gleichung aufgenommen, im dritten die Situationsvariablen und im vierten die Negative Affektivität und die Offenheit, ergibt sich folgendes Bild: Während die allgemeine Arbeitszufriedenheit – was übrigens bezüglich Commitment und resignativer Arbeitszufriedenheit nicht der Fall ist – gegenüber den Kontrollvariablen inkrementelle Validität aufweist ($.211; \leq .01$), verschwindet dieser Effekt nach Hinzunahme der Situations- und Persönlichkeitsvariablen. Der einzige signifikante Beitrag der Persönlichkeitsmerkmale leistet schliesslich die Variable Offenheit ($.174; \leq .05$); sowohl im Modell mit Berücksichtigung der resignativen Arbeitszufriedenheit ($.187; \leq .01$) wie auch im Modell inklusive Commitment ($.193; \leq .01$). Personen mit ausgeprägten Werten in diesem Faktor der Big 5, bezeichnen sich selbst als interessiert an neuen Erfahrungen und Erlebnissen, lassen sich auf neue Ideen ein und sind unkonventionell in ihren Wertorientierungen (vgl. S. 21). Ein interessanter Aspekt, zumal sich die Effekte bezüglich der resignativen Arbeitszufriedenheit und auch bezüglich der Kündigungsabsichten feststellen lassen. Führen wir uns die metaanalytischen Befunde vor Augen, wonach die Offenheit einen Zusammenhang von $.02$ zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit aufweist (Judge et al., 2002), laufen die vorliegenden Ergebnisse dieser Erkenntnis zwar nicht zuwider, unterstreichen aber die Wichtigkeit, unterschiedliche Einstellungskonstrukte sowie Handlungsabsichten zu berücksichtigen. Bislang schien das Konstrukt Offenheit nur wenig nützlich (vgl. Kapitel 4.2.1), was sich auf Grund der vorliegenden Befunde als nicht länger haltbar erweist und einer deutlich differenzierteren Betrachtungsweise bedarf.

Dass einzig die allgemeine Arbeitszufriedenheit der Einstellungskonstrukte gegenüber den Kündigungsabsichten zu T1 inkrementelle Validität aufweist, liegt möglicherweise in der Operationalisierung dieses Konstruktes. Nebst der Frage nach der allgemeinen Zufriedenheit mit der Tätigkeit wird diese auch bezüglich der Herausforderung, die die Arbeit bietet, wie auch hinsichtlich der Weiterentwicklungsmöglichkeiten erfasst. Ein T-Test für abhängige Stichproben ergibt, dass sich die Beurteilung der Weiterentwicklungsmöglichkeiten ($M_{\text{diff}} = -.21$; $t = 1.984$; $df = 120$; p [2-seitig] = $.050$) wie auch allgemein der Tätigkeit ($M_{\text{diff}} = -.27$; $t = 3.939$; $df = 120$; p [2-seitig] = $.000$) zwischen T1 und T2 in der Stichprobe derjenigen ohne Veränderung in der Arbeitssituation bedeutsam verschlechterten. Berücksichtigen wir, dass diese Stichprobe eine Minderheit umfasst, da die Mehrheit der Probanden bereits den einen oder anderen Wechsel hinter sich hat, könnte nebst der Ungewissheit auch der Eindruck entstehen, mit den Weiterentwicklungsmöglichkeiten stünde es nicht allzu gut.

In der Stichprobe mit Arbeitsplatzwechsel weisen weder die Einstellungen gegenüber den Kündigungsabsichten inkrementelle Validität auf noch lassen sich Verschlechterungen in den Komponenten Zufriedenheit mit der Tätigkeit oder Weiterentwicklungsmöglichkeiten finden.

7.4.2.2 IT-Branche

Wie bereits weiter oben erläutert werden die Berechnungen im Längsschnitt auf Grund der kleinen Stichprobe mittels partieller Korrelationen durchgeführt und mit bivariaten Korrelationen verglichen. Liegen nach dem Herauspartialisieren der bisherigen Kontrollvariablen, dem Einfluss des Vorgesetztenwechsels und der jeweiligen Einstellungskonstrukte zu T1 immer noch bedeutsame Zusammenhänge zwischen den Prädiktoren zu T1 und den Einstellungskonstrukten zu T2 vor, spricht dies für deren Relevanz.

| | Allgemeine Arbeitszufriedenheit T2 | | Resignative Arbeitszufriedenheit T2 | | Commitment T2 | | Kündigungsabsichten T2 | |
|-------------------------------------|------------------------------------|---------|-------------------------------------|---------|---------------|---------|------------------------|----------|
| Persönlichkeitskonstrukte | | | | | | | | |
| Negative Affektivität T1 | .01 | (-.13) | .06 | (.17) | .05 | (-.12) | .33† | (.16) |
| Positive Affektivität T1 | -.01 | (.21) | -.07 | (-.26†) | .06 | (.20) | -.16 | (-.01) |
| Emotionale Stabilität T1 | -.12 | (.13) | -.05 | (-.22) | .08 | (.14) | -.05 | (-.07) |
| Gewissenhaftigkeit T1 | -.07 | (.01) | .02 | (-.03) | -.11 | (.10) | .41** | (.09) |
| Extraversion T1 | .16 | (.10) | -.27 | (-.07) | .02 | (.15) | -.25 | (-.19) |
| Verträglichkeit T1 | .03 | (.05) | .07 | (.10) | .01 | (.01) | -.11 | (-.05) |
| Offenheit T1 | .08 | (.11) | .17 | (.17) | .30† | (.19) | -.11 | (-.09) |
| Core Self-Evaluations T1 | -.25 | (.07) | -.02 | (-.31†) | .06 | (.18) | .25 | (-.08) |
| Arbeitssituation | | | | | | | | |
| Chef-Mitarbeiter-Beziehung T1 | .10 | (.38*) | -.10 | (-.21) | -.02 | (.31†) | -.29 | (-.36*) |
| Inhalt T1 | -.00 | (.38*) | -.05 | (-.30†) | .01 | (.36*) | -.29 | (-.32*) |
| Kontext T1 | .21 | (.52**) | -.29 | (-.37*) | .10 | (.63**) | -.34† | (-.52**) |
| Einstellungen | | | | | | | | |
| Allgemeine Arbeitszufriedenheit T1 | | | | | | | -.11 | (-.37*) |
| Resignative Arbeitszufriedenheit T1 | | | | | | | .13 | (.32*) |
| Commitment T1 | | | | | | | -.33† | (-.54**) |

Tabelle 7-24: Bivariate und partielle Korrelationen zwischen den Einstellungs- und den Persönlichkeitskonstrukten, den Variablen der Arbeitssituation und der Kündigungsabsichten für die Stichprobe IT-Branche (n = 40). Kontrolliert werden Alter, Dienstjahre, Arbeitszeit/Woche, Anzahl Stellen, Geschlecht, die jeweiligen Einstellungskonstrukte zu T1 sowie der Vorgesetztenwechsel (1 = ja; 0 = nein); die bivariaten Korrelationen sind in Klammern gesetzt; * ≤ .05, ** ≤ .01, † ≤ .10

Wichtig ist die Erkenntnis, dass die partiellen Korrelationen im Vergleich zu den bivariaten deutlich sinken (vgl. Tabelle 7-24). Eine Rolle spielen hierbei die Kontrollvariablen Alter und Vorgesetztenwechsel (in der Tabelle nicht dargestellt). So weisen diese Variablen etliche substanzielle bivariate Korrelationen zu den Einstellungsvariablen auf, was die partiellen Korrelationen ihrerseits beeinflussen dürfte. Die Variable Vorgesetztenwechsel korreliert mit dem Commitment zu T2 mit $-.32$ ($p \leq .05$) und das Alter sowohl mit dem Commitment ($.31$; $p \leq .10$) wie auch mit der resignativen Arbeitszufriedenheit ($-.33$; $p \leq .050$) zu T2. Das heisst, bei den Probanden ohne Vorgesetztenwechsel fällt das Commitment zu T2 tiefer aus. Zudem fühlen sich ältere Probanden tendenziell stärker mit der Unternehmung verbunden und weisen deutlich weniger resignative Tendenzen auf.

Entscheidend aber ist die Kontrolle der Einstellungsvariablen zu T1. Werden diese nicht herauspartialisiert, ergeben sich deutlich andere Muster (in der Tabelle 7-24 nicht dargestellt). In diesem Fall ändert sich bezüglich der Persönlichkeitsvariablen zwar nur wenig, der Einfluss der Situationsvariablen wird aber deutlich stärker. Das weist darauf hin, dass die bis anhin designierten Kontrollvariablen im Vergleich zu den Einstellungskonstrukten zu T1 bezüglich deren Einfluss eine klar untergeordnete Rolle spielen. Was die Relation zwischen den Einstellungsvariablen und den Situationsvariablen zu T1 und den Kündigungsabsichten zu T2 betrifft, weisen einzig das Commitment und die hierzu in engem Zusammenhang stehenden Kontextfaktoren einen schwachen Effekt auf. Dies unterstreicht einmal mehr die Wichtigkeit dieser Komponenten.

Nüchtern betrachtet erweist sich – nach Kontrolle der Einstellungsvariablen zu T1 – mit Ausnahme der Negativen Affektivität und der Gewissenhaftigkeit im Falle der Kündigungsabsichten und der Variable Offenheit im Zusammenhang mit dem Commitment keines der Persönlichkeitskonstrukte zu T2 als valider Prädiktor. Allerdings sind die partiellen Korrelationen zwischen den Core Self-Evaluations und der allgemeinen Arbeitszufriedenheit ($-.25$; nicht signifikant) und der Kündigungsabsichten ($.25$; nicht signifikant) wie auch zwischen der Extraversion und der resignativen Arbeitszufriedenheit ($-.27$; nicht signifikant) und der Kündigungsabsichten ($-.25$; nicht signifikant) unter dem Gesichtspunkt eines Zeitintervalls von über einem Jahr zwischen den beiden Messzeitpunkten beachtlich. Zudem besteht kaum Zweifel, dass bei einer etwas grösseren Stichprobe diese Effekte auch auf dem konventionellen 5%-Alphaniveau signifikant würden.

Einmal mehr ist es die Negative Affektivität, welche nach dem Herauspartialisieren der Kontrollvariablen einen allerdings nur schwachen Zusammenhang zu den Kündigungsabsichten aufweist. Interessant ist aber vor allem das Ergebnis, wonach Personen, die sich zu T1

als gewissenhaft beurteilen, zu T2 mehr Kündigungsabsichten generieren. Gewissenhaftigkeit wird im Rahmen der Operationalisierung der Big 5 allerdings nicht nur mit Leistungsorientierung und Pflichtbewusstsein umschrieben, sondern auch mit Willensstärke und Entschlossenheit (vgl. S. 21). Aus diesem Blickwinkel betrachtet, besteht kein Widerspruch. Vielmehr dürfte dies auf die Wichtigkeit dieses Konstruktes im Zusammenhang mit sich anbahnenden Unsicherheiten hinweisen. Natürlich ist auf Grund der eher geringen Stichprobengrösse interpretative Vorsicht geboten; die Tendenzen sind allerdings klar. In der IT-Branche sind hohe Fluktuationsraten zudem keine Seltenheit (Baillod, 1992), was die Wichtigkeit dieses Effektes, wie auch desjenigen, ausgehend von der Negativen Affektivität und im Zusammenhang mit dem Commitment der Offenheit, unterstreicht.

Dass das Konstrukt Core Self-Evaluations zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit und Kündigungsabsichten in einem negativen Zusammenhang steht, nicht aber zur resignativen Arbeitszufriedenheit und zum Commitment, verlangt ebenfalls nach einer kurzen Erörterung. Dies könnte erstens darauf hinweisen, dass – wer allgemein Unzufriedenheit äussert – nicht zwingend resigniert und dass Personen, die sich selber positiv evaluieren, bei Unzufriedenheit auch mehr Kündigungsabsichten generieren. Wie im Kapitel 6.5 geschildert, wurde der bis anhin grosse Aufschwung in dieser Unternehmung zwischen T1 und T2 gestoppt. Vergegenwärtigen wir uns, dass die allgemeine Arbeitszufriedenheit nebst der generellen Frage nach der Zufriedenheit mit der Tätigkeit auch noch Beurteilungen bezüglich Herausforderung und Weiterentwicklung beinhaltet, ist es gut möglich, dass vor allem Personen mit in positivem Sinne ausgeprägten Core Self-Evaluations darauf reagieren. Ein Befund, der weiter unten eingehend diskutiert wird.

8 Schlussfolgerungen, Diskussion und Ausblick

In diesem abschliessenden Kapitel werden die Hypothesen auf deren Angemessenheit überprüft, wichtige Befunde eingehend erörtert, diskutiert und daraus Konsequenzen aus Sicht der Grundlagenforschung wie auch der praktischen Anwendbarkeit abgeleitet. Den Abschluss dieses Kapitels bilden die Diskussion kritischer Punkte der vorliegenden Arbeit sowie ein Ausblick auf weiterführende Studien.

8.1 Überprüfung der Hypothesen

Eine erste Hypothesenprüfung erfolgte im Kapitel 7.3.6 anhand der Ergebnisse aus der Querschnittanalyse zu T1. Im Folgenden geschieht dies abschliessend unter Berücksichtigung der Resultate aus der Längsschnittstudie. Etliche Effekte wurden zum Teil bereits bei der Beschreibung der Resultate erörtert. Dies geschah bewusst, da unmittelbare Erläuterungen bei der vorliegenden Fülle an Ergebnissen „mehr“ Wert schaffen dürften, als wenn im Nachhinein Erklärungen und weiterführende Berechnungen aufgeführt werden. Aus diesem Grund werden die Hypothesen nun relativ knapp und überblicksartig anhand der vorgängig dargestellten Ergebnisse überprüft.

Situation oder Disposition?

Hypothese1: Es lassen sich dispositionale Effekte auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit finden, der Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen ist aber gegenüber Eigenschaften der Arbeit (Aspekte der Führung, Inhalts- und Kontextfaktoren) von geringerer Bedeutung.

Diese Annahme lässt sich bestätigen. Von den Prädiktoren Qualität der Chef-Mitarbeiter-Beziehung und den Kontextfaktoren gehen im Querschnitt durchwegs beachtliche Effekte aus, die mit einzelnen Ausnahmen in der Regel stärker sind als diejenigen der Persönlichkeitsmerkmale. Die Stabilitäten der Einstellungsvariablen (vgl. Tabelle 7-19) sprechen ebenfalls für einen stärkeren Einfluss der Situationsvariablen. Werden die Inhalts- und Kontextfaktoren herauspartialisiert, sinken die Korrelationen zwischen der allgemeinen Arbeitszufriedenheit zu T1 und T2. Dies ist nicht der Fall, wenn die Persönlichkeitsmerkmale kontrolliert werden. Deren Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit scheint entsprechend geringer zu sein. Anders gelagert ist es, wenn es darum geht, auf der Grundlage der Daten der Berufsmilitärs zu T1 die Einstellungen zu T2 vorherzusagen. Von der Qualität der Chef-Mitarbeiter-Beziehung und den Kontextfaktoren gehen in den meisten Regressionsmodellen wiederum namhafte Einflüsse aus, die Negative Affektivität stellt aber in allen Längsschnittmodellen

einen eigenständigen und zudem bedeutsamen Prädiktor dar – allerdings nur in der Stichprobe der Berufsmilitärs, in der sich zwischen T1 und T2 keine Veränderungen in der Arbeitssituation ergaben. Ein Umstand, der schwierig zu interpretieren ist und weiter unten noch einmal aufgegriffen und diskutiert wird.

Von welchen Persönlichkeitsmerkmalen gehen vornehmlich Effekte aus?

Hypothese 2a: Neurotizismus (Emotionale Stabilität), Extraversion, Positive und Negative Affektivität sowie die Core Self-Evaluations erweisen sich in unterschiedlichen Studien immer wieder als bedeutsame Prädiktoren der allgemeinen Arbeitszufriedenheit und des Commitments. Deshalb wird erwartet, dass diese gegenüber der Gewissenhaftigkeit, der Offenheit und der Verträglichkeit der Big-5-Faktoren mehr Varianz in besagten Kriterien aufklären.

Beziehen wir diese Hypothese nur auf die Ergebnisse der Querschnittanalyse, lässt sich dem uneingeschränkt zustimmen. Die Einflüsse – eruiert anhand von Pfadanalysen – ausgehend von der Positiven und Negativen Affektivität, der Emotionalen Stabilität sowie der Core Self-Evaluations auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit und das Commitment sind beachtlich (vgl. Tabelle 7-13). Ebenfalls im Längsschnitt gehen von diesen Variablen und zusätzlich der Extraversion hypothesenkonform Effekte aus. Allerdings übt die Variable Offenheit bezogen auf die resignative Arbeitszufriedenheit zu T2 (Berufsmilitärs ohne Arbeitsplatzwechsel), wie auch auf das Commitment zu T2 (IT-Branche) zusätzliche Einflüsse aus. Auch wenn mögliche Auswirkungen von Persönlichkeitsmerkmalen auf die resignative Arbeitszufriedenheit auf Grund fehlender Vergleichsstudien nicht Bestandteil der Hypothese war, ist dieser Befund relevant und zumindest der Effekt auf das Commitment ist entgegen den Erwartungen.

Hypothese 2b: Die Konstrukte Core Self-Evaluations, Positive und Negative Affektivität korrelieren bedeutsam untereinander, bilden aber eigenständige Konstrukte ab.

Die Bestätigung dieser Annahme war genau genommen die Voraussetzung, um eine Unterscheidung nach besagten Persönlichkeitskonstrukten zu legitimieren. Obwohl die Korrelationen zwischen diesen Variablen recht hoch sind (vgl. Tabelle 7-9), erwies sich im Rahmen einer konfirmatorischen Faktorenanalyse eine Drei-Faktoren-Lösung als angemessen (vgl. Tabelle 7-7). Die Hypothese ist somit bestätigt. Wichtig war, dass sich die erwartete Faktorenstruktur des Konstruktes Core Self-Evaluations abbilden liess. Die sehr guten Fit-Indizes liessen keinen Zweifel an der Güte der Abbildung aufkommen. Somit war klar, dass es durchaus angebracht ist, mit diesem Konstrukt zu rechnen.

„Wie“ wirken Persönlichkeitsdispositionen?

Hypothese 3: Persönlichkeitsmerkmale weisen a) einen Zusammenhang zur Beurteilung inhaltlicher Aspekte der Arbeit sowie b) zu organisationalen Faktoren auf und üben so zusätzliche indirekte Einflüsse auf die Arbeitszufriedenheit wie auch auf das Commitment aus.

Als Grundlage zur Überprüfung dieser relativ offen formulierten Annahme dienen wiederum die Pfadmodelle. Mittels dieses Verfahrens liessen sich sowohl die direkten wie auch die indirekten Effekte ausgehend von den einzelnen Variablen bestimmen (vgl. Tabelle 7-13). Während die Effekte der Gewissenhaftigkeit, der Verträglichkeit und der Offenheit im Querschnitt weder namhafte direkte noch indirekte Effekte ausweisen, sind die indirekten Effekte ausgehend von den Core Self-Evaluations, den Affektivitätskonstrukten sowie Emotionalen Stabilität beachtlich. Das heisst aber auch, dass die Hypothese 3 nur für diese Konstrukte zutrifft. Unter der Berücksichtigung der einzelnen Pfadmodelle (vgl. Anhang A, Abbildungen 1, 2, 3, 8, 9, 10, 15, 16, 17) fällt auf, dass die drei Prädiktoren Core Self-Evaluations, Positive und Negative Affektivität ihre Wirkungsweise ganz unterschiedlich entfalten. Während die Core Self-Evaluations ihren Einfluss hauptsächlich mediert durch die Inhaltsfaktoren geltend machen, kommt der Einfluss der Negativen Affektivität vor allem über die Qualität der Chef-Mitarbeiter-Beziehung und die Kontextfaktoren zustande. Bezüglich Positiver Affektivität sind es die Inhaltsfaktoren und die Qualität der Chef-Mitarbeiter-Beziehung. Die unterschiedlichen Zusammenhangsmuster werden weiter unten diskutiert.

Beeinflussen Persönlichkeitsmerkmale nebst Einstellungen auch Handlungen?

Hypothese 4: Die Einstellungskonstrukte Arbeitszufriedenheit und Commitment beeinflussen die Kündigungsabsichten. Auf Grund der Befunde von Frith et al. (2004) sowie Cropanzano et al. (1993) werden ausgehend von der Positiven und Negativen Affektivität sowie den Core Self-Evaluations zusätzliche Effekte erwartet. Diese kommen indirekt, mediert durch die Einstellungskonstrukte, zustande.

Diese Annahme lässt sich im vorliegenden Fall nicht bestätigen. Während im Rahmen der Querschnittanalyse von den Core Self-Evaluations hypothesenkonform indirekte Effekte auf die Kündigungsabsichten ausgehen, beeinflussen die Negative Affektivität und die Gewissenhaftigkeit in der IT-Stichprobe diese Variable zur Hauptsache direkt. Das Gleiche gilt im Falle der Berufsmilitärs für die Negative Affektivität. Interessant ist, dass sich dieselben Konstrukte auch im Längsschnitt in einzelnen Modellen bewähren. So sagen die Variablen Offenheit und Negative Affektivität gemessen zu T1 die Kündigungsabsichten zu T2 – nach der Kontrolle der Kündigungsabsichten zu T1 – in der Substichprobe der Berufsmilitärs ohne

Veränderungen am Arbeitsplatz bedeutsam voraus. In der IT-Stichprobe sind es wiederum die Negative Affektivität sowie die Gewissenhaftigkeit gemessen zu T1, die in einem bedeutsamen Zusammenhang zu den Kündigungsabsichten zu T2 stehen. Dieser Effekt stellte sich auch dann ein, wenn die Einflüsse der Kündigungsabsichten zu T1 und ein allfälliger zwischenzeitlicher Vorgesetztenwechsel kontrolliert wurden. Dies spricht für die Relevanz dieser Persönlichkeitsmerkmale hinsichtlich der Vorhersage von Kündigungsabsichten und war in dieser Form so nicht zu erwarten.

8.2 Interpretation, Diskussion und Schlussfolgerungen

Die Hypothesen einer systematischen Testung zu unterziehen hilft zu strukturieren und gibt dem Erkenntnisgewinnungsprozess eine klare Richtung. Allerdings ergeben sich zum einen weitere Erkenntnisse, die durch die Hypothesentestung nicht abgedeckt werden, und zum anderen stellt sich die Frage nach der Güte und der Interpretation der Befunde sowie nach den Konsequenzen, die daraus abgeleitet werden können. Anhand der Fragen:

- *Wie lassen sich vorliegende Ergebnisse interpretieren?*
- *Welche Schlüsse lassen sich anhand der Ergebnisse ziehen?*
- *Welche Konsequenzen lassen sich für die Praxis ableiten?*

werden im Folgenden die bislang dargestellten Befunde erörtert. Dies geschieht in einer ersten Phase aus Sicht der Grundlagenforschung und in einer zweiten unter dem Gesichtspunkt der Praxisrelevanz.

8.2.1 Erkenntnisse aus der Sicht der Grundlagenforschung

a) Die Faktoren der Big 5 und die Core Self-Evaluations weisen beachtliche Stabilitäten auf, was für ihren dispositionalen Charakter spricht. Das Konstrukt Core Self-Evaluations erweist sich zudem als valide.

In der vorliegenden Untersuchung erweisen sich die Skalen zur Erfassung der einzelnen Variablen als reliabel. Ebenso lässt sich die Faktorenstruktur der einzelnen Konstrukte – mit Ausnahme der Inhalts- und Kontextfaktoren – valide abbilden. Hierbei erweisen sich in beiden Stichproben die lerntheoretischen Konstrukte internaler Locus of Control und generalisierte Selbstwirksamkeit sowie der allgemeine Selbstwert und die Emotionale Stabilität als Indikatoren der gemeinsamen latenten Variable Core Self-Evaluations. Die Annahme, die Beurteilung dieser Indikatoren wären allesamt Ausdruck basaler individueller Evaluationsprozesse,

scheint sich zu bestätigen. Auf Grund dessen schien es gerechtfertigt, in weiten Teilen der Analyse – vor allem den Längsschnittstudien – mit diesem Konstrukt zu rechnen, ohne auch noch in jeder einzelnen Analyse die Indikatoren der Core Self-Evaluations gesondert darzustellen. Die Emotionale Stabilität erfuhr in den Modellen unter Berücksichtigung der Big 5 eine Einzelbetrachtung. Mit Ausnahme der Negativen und Positiven Affektivität sowie der Verträglichkeit sind die Persönlichkeitsmerkmale über alle Substichproben hinweg stabil.

b) Die Berücksichtigung der resignativen Arbeitszufriedenheit als zusätzliches Kriterium erweist sich zur Überprüfung von Persönlichkeitseffekten als sinnvoll. Die Core Self-Evaluations sagen die resignative Arbeitszufriedenheit zu T2 stichprobenunabhängig voraus.

Im Längsschnitt erweist sich einzig die Variable Core Self-Evaluations in beiden Substichproben der Berufsmilitärs (mit wie auch ohne Veränderungen am Arbeitsplatz) als bedeutsamer Prädiktor ($p \leq .10$) hinsichtlich der resignativen Arbeitszufriedenheit zu T2. Es scheint, als würden Personen mit positiv ausgeprägten Core Self-Evaluations situationsunabhängig weniger resignative Tendenzen aufweisen als Personen mit einer weniger vorteilhaften Sicht ihrer selbst. Berücksichtigen wir noch die hohen Stabilitäten, die in allen drei Subgruppen bezüglich der Core Self-Evaluations festgestellt werden konnten (Berufsmilitärs mit .76 und ohne Wechsel .77 sowie .81 in der IT-Stichprobe), spricht dies für die Güte des Effekts. Dieses Ergebnis ist bezüglich der Diskussion um die Angemessenheit von Zufriedenheitsaussagen relevant. Das bis dato noch wenig untersuchte Konstrukt resignative Arbeitszufriedenheit trägt in der vorliegenden Studie zu einer differenzierteren Sichtweise bei und fördert Effekte zutage, die allein anhand von Aussagen zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit nicht beobachtbar wären. So lassen sich weder in den Modellen unter Berücksichtigung der allgemeinen Arbeitszufriedenheit noch in solchen zur Vorhersage des Commitments stichprobenunabhängige Effekte finden.

c) Die Effekte, die von der Negativen Affektivität ausgehen, sind zwar beachtlich, lassen sich aber nicht generalisieren. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt lässt sich allenfalls festhalten, dass diese Variable im Rahmen von längerfristigen Arbeitsverhältnissen und vor dem Hintergrund eines organisationalen Reformprozesses zur Vorhersage von Einstellungsvariablen und Kündigungsabsichten taugt.

Einzig die Variable Negative Affektivität weist in allen Regressionsmodellen gegenüber den Einstellungskonstrukten und Situationsvariablen zu T1 inkrementelle Validität auf – allerdings nur in der Substichprobe der Berufsmilitärs ohne Vorgesetzten- und Arbeitsplatzwechsel sowie im Zusammenhang mit den Kündigungsabsichten in der IT-Stichprobe. Deshalb gilt

es zu differenzieren. Alleine die Beobachtung, dass die Stabilitätskoeffizienten in der Substichprobe mit unmittelbaren Veränderungen wie auch der IT-Stichprobe eher tief sind (.53 respektive .49), schafft Interpretationsspielraum und bedarf der Erörterung.

Hilfreich ist möglicherweise die Erkenntnis, wonach sich substantielle Korrelationen zwischen der Ausprägung der Negativen Affektivität und sozialen Stressoren (Animositäten am Arbeitsplatz oder auch Konflikte mit dem Vorgesetzten) finden lassen (Spector et al., 2000). Man kann nun dahingehend argumentieren, dass die Schwierigkeiten des Transformationsprozesses bereits zum ersten Messzeitpunkt ersichtlich wurden (was auf Grund der Aussagen von Betroffenen auch der Fall sein dürfte) und sich bereits in dieser Phase auf die Negative Affektivität auswirkten. Hierfür würde auch die Stabilität der Negativen Affektivität (.75) in dieser Stichprobe sprechen. Es liess sich aber auch in der Stichprobe der IT-Branche ein Zusammenhang zwischen der Negativen Affektivität zu T1 und den Kündigungsabsichten zu T2 finden, nachdem die Kündigungsabsichten zu T1 sowie der allfällige Vorgesetztenwechsel kontrolliert wurden. Allerdings sind in der IT-Stichprobe die Retestkorrelationen ob mit oder ohne Berücksichtigung eines Vorgesetztenwechsels eher tief, was die Interpretation zusätzlich erschwert. Die Schlussfolgerung, wonach die Negative Affektivität Ausdruck einer teilweise von Unsicherheiten geprägten, unbefriedigenden Arbeitssituation ist, liegt aber nahe. Somit ist die Annahme, es würde sich bei der Negativen Affektivität um eine rein dispositionale Komponente handeln, in Frage gestellt.⁴⁹

Hierzu gibt es aber einen Einwand. Die Effekte der Emotionalen Stabilität nehmen sich im Längsschnitt – wenn auch etwas weniger ausgeprägt – ähnlich derjenigen der Negativen Affektivität aus. Dies erstaunt auf Grund des immer wieder unterstellten hohen Verwandtschaftsgrades auch nicht weiter (z.B. Levin & Stokes, 1989). Berücksichtigen wir aber, dass es sich bei der Emotionalen Stabilität, wie sie im Rahmen der Big 5 definiert wird, um ein mittelfristig stabiles Konstrukt handelt (Loehlin, 1992; Plomin et al., 1999), führt die Annahme, die Negative Affektivität wäre bloss ein Ausdruck situativer Unsicherheit auf Grund deren Verwandtschaft zur Emotionalen Stabilität, zu weit. Eventuell liesse sich argumentieren, dass auch die Emotionale Stabilität, wie sie erhoben wurde, von den organisationalen Vorkommnissen beeinflusst wird. Allerdings liegen die Stabilitätskoeffizienten sowohl in den beiden Substichproben der Berufsmilitärs wie auch in der IT-Stichprobe allesamt über .60. Berücksichtigen wir die bisherigen Ausführungen, wird klar, dass diese Frage zur Zeit anhand

⁴⁹ Die Negative und Positive Affektivität lassen sich sowohl als situative wie auch als habituelle (dispositionale) Konstrukte erfassen (Schallberger, 1999). Deshalb sei an dieser Stelle noch einmal explizit erwähnt, dass in vorliegender Studie diese Variablen als habituelle Merkmale erhoben wurden, was in der Einleitung der entsprechenden Skala zum Ausdruck kommt (vgl. Anhang B).

der vorliegenden Daten nicht geklärt werden kann – hierzu bedarf es Nachfolgestudien. Es darf aber durchaus hervorgehoben werden, dass es sich bezüglich des Einflusses der Negativen Affektivität unabhängig von der Stichprobe, in der diese auftreten, immerhin um Effekte im Längsschnitt handelt. Dies spricht dafür, dass diese Variable zumindest im Rahmen von längerfristigen Arbeitsverhältnissen eine Differenzierung bezüglich der Reaktionen auf Veränderungen zulässt.⁵⁰

d) Die Erhebung von Persönlichkeitsmerkmalen – speziell der Affektivitätskonstrukte – kann im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen als Indikatoren des Wohlbefindens durchaus Sinn machen, wie vorliegende Ergebnisse nahe legen. Als Selektionsinstrumente dürften sie trotz der Argumente Gerharts (2005) kaum taugen.

Obwohl im Rahmen der Querschnittanalyse durchwegs substanzielle Effekte, ausgehend von unterschiedlichen Persönlichkeitsmerkmalen, festgestellt werden konnten, bleiben Zweifel an der Nützlichkeit dieser Konstrukte, zumal die Befunde aus den Längsschnittstudien – wie soeben berichtet – fürs erste ein unklares Bild hinterlassen. Dies unterstreicht die einleitend vorgebrachte Kritik an den Ergebnissen aus Querschnittanalysen, die fast durchgehend von Effekten – ausgehend von den Big-5-Faktoren, den Affektivitätsskalen und im geringeren Ausmass den Core Self-Evaluations – berichten. Die Frage nach weiteren möglichen Wirkungsweisen von Persönlichkeitskonstrukten gewinnt dadurch an Bedeutung. Es ist nicht auszuschliessen, dass Persönlichkeitsmerkmale ihre Einflüsse in erster Linie im Rahmen von Selektionsprozessen ausüben. Ein Aspekt, den Spector et al. (1999) und vor allem Gerhart (2005) im Rahmen ihrer Kritiken hinsichtlich dispositionaler Einflüsse auf die Arbeitszufriedenheit kundtun (vgl. hierzu Kapitel 4.1.2). So mutmassen Spector et al. (1999) beispielsweise, eine Person mit ausgeprägter Negativer Affektivität würde in Bewerbungsinterviews dazu neigen, unangemessene Verhaltensweisen zu zeigen, die es ihr erschweren, die angestrebte Stelle zu erlangen. Womit für diese Bewerber oft nur noch wenig vorteilhafte Arbeiten übrig blieben.

Weiter geht Gerhart (2005), der den Affektivitätsmassen auf Grund der Verwandtschaft zur Emotionalen Stabilität (Negative Affektivität) und zur Extraversion (Positive Affektivität) im Rahmen von Selektionsprozessen eine gewisse Relevanz zubilligt. Dies kommt

⁵⁰ Der Autor ist sich aber bewusst, dass diese Aussage angreifbar ist. Nicht zuletzt, da sich – wenn die Negative Affektivität herauspartialisiert wird – die Stabilität der Einstellungsvariablen nur wenig sinkt, was im Kapitel 7.4.1.2 eingehend dargestellt wurde. Allerdings weisen die Effekte in der IT-Stichprobe – unter der Kontrolle der Variable Vorgesetztenwechsel – zumindest auf eine gewisse Relevanz dieses Konstruktes hin oder schliesst die Möglichkeit substanzieller Effekte zumindest nicht kategorisch aus.

daher, dass den Konstrukten Emotionale Stabilität und Extraversion auf Grund von Metaanalysen hinsichtlich der Vorhersage der beruflichen Leistung prädiktive Validität zugeschrieben wird (z.B. Barrick & Mount, 1991). Allerdings gibt Gerhart (2005) selbst zu bedenken, dass die Affektivitätsmerkmale möglicherweise weniger dispositional sind, da diese weniger Stabilität aufweisen als die Big-5-Faktoren (z.B. Vaidya, Gray, Haig & Watson, 2002). Dieser Aspekt wurde weiter oben diskutiert und erhält auf Grund der vorliegenden Daten zumindest teilweise Unterstützung. Daraus ergeben sich drei Implikationen: Stimmt diese letzte Annahme, gewännen die Effekte der Emotionalen Stabilität in den Modellen zur Vorhersage der resignativen Arbeitszufriedenheit (Tabelle 7-22) und des Commitments (Tabelle 7-21) deutlich an Bedeutung – auch wenn deren Einfluss bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Negativen Affektivität minimiert wird. Zweitens liesse sich folgern, dass die Affektivitätsskalen effektiv in stärkerem Ausmass von momentanen Stimmungen und Vorkommnissen in der Umwelt beeinflusst werden. Somit enthielte diese Variable nicht nur dispositionale, sondern auch situationale Anteile. Folgen wir dieser Logik, ist aber die Annahme, die Negative Affektivität und die Emotionale Stabilität wären quasi synonym oder zumindest sehr ähnlich zu gebrauchen, nicht weiter angebracht. Als drittes impliziert dies, dass sich die Negative und Positive Affektivität kaum zum Einsatz im Rahmen von Selektionsprozessen eignen, um beispielsweise festzustellen, wie Personen zukünftig im Zusammenhang mit Reorganisationen handeln. Dies hat aber noch einen übergeordneten Grund, der bis dato nur am Rande thematisiert wurde. Messinstrumente, die auf Selbstberichten der Kandidaten beruhen, scheinen gerade im Rahmen von Selektionsprozessen Verzerrungen unterworfen. Ein Proband, der sich im Rahmen eines Persönlichkeitsinventars selbst als emotional schwankend, mürrisch, entscheidungsschwach oder was auch immer beschreibt, dürfte einer klaren Minderheit angehören, was die Differenzierbarkeit erschwert. Stoll (2002) billigt solche Tests denn auch als Diskussionsgrundlage, hält sie aber für ungeeignet in entscheidungsrelevanten Situationen, da die Aussagen der Probanden zwischen Wahrheit – und damit möglicher Minderung ihrer Chancen – und sozialer Erwünschtheit pendeln (S. 6).

e) Berücksichtigen wir die Ergebnisse in der IT-Stichprobe, scheinen positiv ausgeprägte Core Self-Evaluations nicht nur resignativen Tendenzen vorzubeugen, sondern fördern den Glauben, das Beste aus der Situation machen zu können.

Weitere wichtige Befunde, die es genauer zu erläutern gilt, stehen im Zusammenhang mit den Core Self-Evaluations. Zum einen wurden die positiven Effekte, die von ihnen auf die resignative Arbeitszufriedenheit ausgehen, bereits erwähnt, zum andern bestehen in der IT-

Stichprobe negative Zusammenhänge zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit und den Kündigungsabsichten, wie in Kapitel 7.4.2.1 erläutert wurde. Dies ist ein interessanter Befund, da dieselben Zusammenhänge im Rahmen der Querschnittanalyse positiv ausgeprägt waren. Unter der Betrachtungsweise wachsender Veränderungen drehen sich die Effekte im Längsschnitt ins Gegenteil um. Dass sich im vergangenen Jahr Veränderungen einstellten, ist offensichtlich. Die Kündigungsabsichten nahmen frappant zu. Vergegenwärtigen wir uns noch den Umstand, dass sich auf Grund der Drop-out-Analyse (vgl. Kapitel 7.2.2) herausstellte, dass in der IT-Stichprobe vor allem die Personen mit niedrigen Werten in den Kündigungsabsichten und der resignativen Arbeitszufriedenheit verblieben, untermauert dies den gezogenen Schluss. Es scheint, dass in Anbetracht der anstehenden Veränderungen Personen mit positiv ausgeprägten Core Self-Evaluations zwar tendenziell weniger Zufriedenheit äussern und vermehrt Kündigungsabsichten kundtun, aber deswegen nicht zwingend resignieren. Führen wir uns die Befunde bezüglich der *Theory of Planned Behavior* (z.B. Ajzen & Madden, 1986) vor Augen, kann dies durchaus Sinn machen (vgl. Kapitel 3.1). Kontrollüberzeugungen wirken sich nicht nur auf die Handlungsabsichten und effektive Handlungen aus, sondern beeinflussen auch Einstellungen. Das heisst, Personen mit ausgeprägt positiven Selbstevaluationen schreiben sich möglicherweise nicht nur mehr Handlungsmöglichkeiten zu, sondern können es sich in schwierigen Momenten durchaus erlauben, ihr Missfallen in Form von Unzufriedenheit auszudrücken, da sie einem möglichen Wechsel zuversichtlich entgegensehen. Würden Personen mit wenigen Erfolgsaussichten zusätzlich Unzufriedenheit äussern, hätte dies wohl etwas den Selbstwert Bedrohendes an sich. An einer Stelle zu verbleiben, an der man sich stete Unzufriedenheit eingestehen muss, dürfte starke Dissonanzen erzeugen.

f) Arbeitsgestalterische Massnahmen zur Förderung der Core Self-Evaluations dürften bei deren Realisierung nachhaltige Effekte hervorbringen.

Wie sich auf Grund der Pfadmodelle im Rahmen der Querschnittanalyse zeigt, beeinflussen in erster Linie die Core Self-Evaluations die Wahrnehmung des intrinsischen Motivationspotentials eines Arbeitsplatzes, während die Negative Affektivität vor allem die wahrgenommene Qualität der Chef-Mitarbeiter-Beziehung und die Kontextfaktoren vorhersagt – von den Core Self-Evaluations gehen diesbezüglich keine namhaften Effekte aus. Erstens unterstreicht dies, dass die Negative Affektivität vornehmlich in einem Zusammenhang zu kontextuellen Faktoren steht, also zu Aspekten des Führungsstils im Unternehmen, zur Arbeitsplatzsicherheit etc. Und zum andern, dass die Core Self-Evaluations in einer engen Verbindung zu Aspekten wie der Vielfältigkeit der Arbeit, der Ganzheitlichkeit etc. stehen. Dies spricht für die Vermutung

von Judge et al. (2000), wonach als interessant wahrgenommene Arbeiten mit positiv ausgeprägten Core Self-Evaluations in einem Zusammenhang stehen. Als Erklärung könnten die bereits mehrere Male erwähnten Selektionseffekte dienen. So zeigte sich in der Längsschnittstudie von Schallberger (1987), dass das intellektuelle Niveau bei Probanden mit diesbezüglich höherer Ausprägung im Verlaufe der beruflichen Tätigkeit noch zunimmt, während sich bei Probanden mit tieferem Niveau ein gegenteiliger Effekt beobachten lässt. Dies legt nahe, dass es im Verlaufe der Zeit durch berufliche Einflüsse (Sozialisation) – die Probanden mit anfänglich höherem intellektuellem Niveau erlernten tendenziell auch anspruchsvollere Tätigkeiten – zu einer Verstärkung der Selektionseffekte kommt. Das heisst aber auch, dass die bereits mehrmals geäusserte Vermutung, wonach auf Grund der Qualifikation Personen auch nach einem Wechsel in aus inhaltlicher Sicht (Komplexität, Vielfalt der Arbeit etc.) vergleichbaren Kontexten verbleiben, durchaus plausibel ist. Aktuelle Längsschnittstudien (z.B. Schooler et al., 1999) stützen diese Schlussfolgerungen. Diese Arbeiten und die Ergebnisse der vorliegenden Studie unterstützen also den postulierten Zusammenhang zwischen dem intrinsischen Motivationspotential (das einer Arbeit innewohnt), den Core Self-Evaluations und der allgemeinen Arbeitszufriedenheit. Nebst den substanziellen Korrelationen (vgl. Tabelle 7-9) legen auch die Ergebnisse der Pfadanalyse diesen Schluss nahe. Die Variable Inhalt wird in der vorliegenden Studie durch die Core Self-Evaluations vorhergesagt (vgl. Anhang A, Abbildungen 3, 10 und 15), welche wiederum einen direkten Pfad zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit aufweisen.

Es ist gut möglich, dass sich im Verlaufe der Zeit die Zusammenhänge zwischen den Core Self-Evaluations, der Beurteilung des Arbeitsinhaltes und der allgemeinen Arbeitszufriedenheit noch verstärken. Kommt zur Vielseitigkeit und Komplexität der Arbeit auch noch die erfolgreiche Bewältigung hinzu, dürfte sich im Verlaufe der Zeit daraus eine Spirale in positivem Sinne entwickeln. Die Aufgabenvielfalt, die Autonomie, die Rückmeldungen aber auch die Ganzheitlichkeit einer Aufgabe fördern die Kontrollmöglichkeiten, die Lernmöglichkeiten sowie die wahrgenommene Bedeutsamkeit der Arbeit, was wiederum wesentlich zur Ausbildung von Selbstwirksamkeit, Kontrollüberzeugungen oder ganz generell dem allgemeinen Selbstwert beitragen dürfte. Parker (1998) zeigte exemplarisch auf, dass eine Bereicherung der Arbeitsvielfalt zu einer Erhöhung der Selbstwirksamkeit führen kann. In diesem Zusammenhang wird einem bewusst, wie wichtig eine persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung gerade in Berufen ist, die nur eine minimale Qualifikation verlangen. Ulich (2001) plädiert denn auch unter den Begriffen der differentiellen und dynamischen Arbeitsgestaltung für eine Förderung der Aspekte, wie sie unter anderem im Job Characteristics Model darge-

stellt sind. Hierbei soll den jeweiligen Eigenheiten und Fähigkeiten des Individuums Rechnung getragen werden, um eine Über- respektive Unterforderung zu vermeiden, die sich kontraproduktiv auf die Zufriedenheit auswirken könnte. Dass die Indikatoren der Core Self-Evaluations durchaus formbar sind, legen bereits die Überlegungen von Rotter und Bandura nahe (vgl. Kapitel 2.2.3.1 und 2.2.3.2). Diese erachten ihre Konstrukte Locus of Control und Selbstwirksamkeit zwar als stabil, gehen aber zugleich explizit davon aus, dass sich diese auf Grund von elementaren Veränderungen in der Umwelt durchaus formen lassen. In diesem Sinne können Erhebungen von lerntheoretischen Persönlichkeitskonstrukten oder der Emotionalen Stabilität auch zur Überprüfung von arbeitsgestalterischen Massnahmen dienen. Berücksichtigen wir zudem den positiven Effekt, der von den Core Self-Evaluations auf die Resignation ausgeht, wird klar, dass eine Arbeit, die einem Individuum als Quelle der Selbstwirksamkeit dient, auch zu dessen Wohlbefinden und einer positiven Einstellung der Arbeit und der Organisation gegenüber beitragen dürfte.

8.2.2 Erkenntnisse aus der Sicht der Umfragepraxis

g) Werden unterschiedliche Einstellungskonstrukte berücksichtigt und auf individuellem Niveau über die Zeit hinweg beobachtet, erwachsen den Organisationen nützliche Informationen, die auf Fluktuationstendenzen hinweisen können und zudem Ansatzpunkte zum Handeln bieten.

Die Ausprägungen der Variablen erfuhren zwischen den beiden Messzeitpunkten Veränderungen. Augenfällig ist die bedeutsame Verschlechterung der allgemeinen Arbeitszufriedenheit und der Kündigungsabsichten in der Stichprobe der Berufsmilitärs ohne unmittelbare organisationale Veränderungen sowie allgemein der Einstellungsvariablen und der Kündigungsabsichten in der IT-Stichprobe. Interessant ist der Befund, wonach sich in der Substichprobe Berufsmilitärs mit Arbeitsplatz- und Vorgesetztenwechsel keine signifikanten Veränderungen ergaben. Eine mögliche Erklärung könnte in der im Rahmen einer Längsschnittuntersuchung gemachten Beobachtung von Semmer et al. (1996) liegen wonach „Beinahe-Kündigungen“ mit einer tieferen Arbeitszufriedenheit einhergehen, welche ihren Tiefpunkt unmittelbar vor einer vermeintlichen Kündigung erlangen. Kommt es zu keiner Kündigung, verbessert sich die Arbeitszufriedenheit wiederum. Eine deutliche Verbesserung erfahren aber die Zufriedenheitsaussagen von Probanden, die effektiv wechselten. Wichtig ist der Umstand, dass sich positive Auswirkungen auch bei Probanden beobachten liessen, die firmenintern einen Wechsel vornahmen. Es scheint, als hätten Wechsel hinsichtlich der allgemeinen Arbeitszufriedenheit per se etwas Positives an sich oder zumindest nehmen es die betroffenen

Personen so wahr. Auch in der Studie von Kälin, Semmer, Elfering et al. (2000) liess sich dieser Effekt beobachten. Selbst Lehrlinge, die nach Abschluss der Ausbildung die Stelle wechseln mussten (unabhängig davon, ob sie einen Wechsel anstrebten oder nicht), zeigten positive Veränderungen in der Arbeitszufriedenheit. In der vorliegenden Arbeit hatte der Wechsel zwar keinen Anstieg der allgemeinen Arbeitszufriedenheit zur Folge, führte aber trotz Reformprozess nicht zu bedeutsamen Verschlechterungen in der allgemeinen Arbeitszufriedenheit oder zu mehr Kündigungsabsichten, wie dies in der Substichprobe der Berufsmilitärs ohne Veränderungen der Fall war. In Anbetracht dieser Erkenntnisse erhält die in Kapitel 7.4.2.1 formulierte Frage, inwiefern „neue Besen gut oder gar besser kehren“ Evidenz. Semmer et al. (1996) folgern denn auch, dass es sinnvoll ist, die Entwicklung der Arbeitszufriedenheit systematisch zu beobachten, und dass der Unzufriedenheit, wie sie beispielsweise in Mitarbeitergesprächen gelegentlich geäussert wird, durch firmeninterne Wechsel begegnet werden kann.

Befragungen zur Arbeitszufriedenheit können also durchaus nützlich sein. Allerdings sollten vor allem Schwankungen auf individuellem Niveau beobachtet werden und zudem situative Veränderungen mit berücksichtigt werden. Wären in der vorliegenden Studie lediglich die Durchschnittswerte der Gesamtstichprobe Berufsmilitärs zu T1 und T2 verglichen worden, hätten sich diverse Effekte (ausgehend von Persönlichkeitsmerkmalen oder auch der Qualität der Chef-Mitarbeiter-Beziehung) nicht in demselben Differenzierungsgrad darstellen lassen. Ähnlich verhält es sich bezüglich der unterschiedlichen Einstellungskonstrukte. Obwohl diese einen hohen Verwandtschaftsgrad aufweisen, werden sie von teils unterschiedlichen Prädiktoren vorhergesagt und leisten zudem unterschiedliche Beiträge zur Vorhersage von Kündigungsabsichten. So erweist sich sowohl in der Militär- wie auch in der Wirtschaftsstichprobe das Commitment als bester Prädiktor und wird seinerseits von den Kontextfaktoren sowie der Qualität der Chef-Mitarbeiter-Beziehung namhaft beeinflusst. Sollen Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet werden, empfiehlt es sich zu analysieren, in welchen Bereichen beispielsweise der Kontextfaktoren Verbesserungen erzielt werden können (siehe weiter unten). Ebenfalls erweist sich die Erhebung der resignativen Arbeitszufriedenheit als nützlich. Auch wenn deren Vorhersagekraft hinsichtlich der Kündigungsabsichten unter derjenigen des Commitments bleibt, scheint diese Variable als besonders sensitiv hinsichtlich der organisationalen Veränderungen und kann durchaus als Mass der Befindlichkeit dienen.

8.2.3 Erkenntnisse hinsichtlich der untersuchten Stichproben

Aus dem Basismodell, das zur Testung der Hypothesen im Querschnitt entwickelt wurde, lassen sich zusätzliche Erkenntnisse ableiten. So gehen im Rahmen der Querschnittanalyse von allen drei Situationsvariablen – Inhalt, Kontext und Qualität der Chef-Mitarbeiter-Beziehung – stichprobenunabhängig namhafte Effekte auf die Einstellungsvariablen aus.

Vor dem Hintergrund der Reorganisation im militärischen Kontext⁵¹ bietet es sich deshalb an, einzelne Faktoren genauer zu betrachten. Ebenfalls werden Erkenntnisse aus der IT-Branche⁵² eingebracht, sofern diese über die Informationen, die sich aus der Analyse der Stichprobe Berufsmilitärs ergeben, weiterführende Einsichten von allgemeiner Bedeutung bieten. Die Ergebnisse dieser Detailanalysen werden in den meisten Fällen bewusst ohne Präzisierung der Datenlage beschrieben, da diese sensitive Aussagen enthalten und nur für den internen Gebrauch der jeweiligen Organisation gedacht sind. Wo detaillierte Angaben vorliegen, die öffentlich sind, wird dies im Text vermerkt.

h) Sollen Kündigungsabsichten vermindert werden, sind in erster Linie Verbesserungsmassnahmen hinsichtlich der Faktoren, die das Commitment voraussagen, anzustreben.

Werden die Ausprägungen der einzelnen Einstellungskonstrukte und der Kündigungsabsichten zum Zeitpunkt T1 der Stichprobe Berufsmilitär mit Ergebnissen aus älteren Studien verglichen, lassen sich folgende Erkenntnisse ableiten: Die allgemeine Arbeitszufriedenheit ist in der gegenwärtigen Untersuchung wie auch in älteren durchaus positiv ausgeprägt (Haltiner, 1992; Signer, 1994). Hierbei liessen sich auch keine systematischen Unterschiede nach Alter oder Rang feststellen. Das Commitment fällt eher niedrig aus, die Probanden äussern aber durchwegs eine hohe Einsatzbereitschaft, und Kündigungsabsichten sind nicht ausgeprägt vorhanden (vgl. Kapitel 7.3.1.1). Nehmen wir als Vergleichsbasis aber wiederum die Ergebnisse älterer Studien (Haltiner, 1992; Signer, 1994), stellen wir eine Zunahme in den Kündigungsabsichten fest. Zudem geben in der aktuellen Studie eine stattliche Anzahl der Berufsmilitärs an, sie würden sich auf eine offene, attraktive Stelle melden. Auf Grund des Monopolcharakters des Berufes und der hohen Zusammenhängen zwischen den Dienstjahren und

⁵¹ Praxisrelevante Aspekte wurden anhand des vorliegenden Datensatzes bereits in früheren Phasen vorgenommen und teilweise veröffentlicht (vergleiche hierzu Gutknecht, 2005 sowie Gutknecht & Krautz, 2004). Der Grund hierfür war das von mehreren Seiten geäusserte Interesse an den Ergebnissen. Diese dienten nicht zuletzt als Grundlage für Workshops, die im Departement Verteidigung intern durchgeführt wurden. Die Fragestellungen der vorliegenden Arbeit wurden hierbei stets ausgeklammert.

⁵² Die detaillierten Ergebnisse wurden in einem unveröffentlichten Arbeitspapier der IT-Firma zugestellt. In diesem Zusammenhang sei speziell Kand. Komm.-Psych. Andreas Krautz gedankt, der die meisten Berechnungen hierzu durchführte und die Resultate in diesem Arbeitspapier auch beschrieb.

dem Alter (vgl. Tabelle 7-9) widerspiegelt diese Frage die Gemütslage möglicherweise besser als die konkrete Frage, wie hoch der Proband die Wahrscheinlichkeit einschätzt, in den nächsten sechs Monaten respektive zwei Jahren noch in der Organisation zu sein. In der IT-Stichprobe lassen sich die Ausprägungen der Einstellungskonstrukte wie auch der Kündigungsabsichten anhand des Vergleiches mit Ergebnissen aus einer nationalen (Baillod, 1992) und einer internationalen Studie (Schmon & Jiménez, 2003) zu T1 positiv beurteilen. Allerdings relativieren die Veränderungen in der Variable Kündigungsabsichten zwischen T1 und T2 diese Aussage. Es dürfte sich also in beiden Fällen lohnen, wichtige Determinanten von Kündigungsabsichten zu eruieren, welche im Zusammenhang mit möglichen Verbesserungsmassnahmen wichtige Anhaltspunkte liefern können.

In den Querschnittanalysen stellte sich das Commitment sowohl in der Stichprobe der Berufsmilitärs wie auch der IT Branche als der beste Prädiktor hinsichtlich der Kündigungsabsichten heraus (vgl. die Abbildungen 7-1, 7-2, 7-3). Dies sind für beide Stichproben Hinweise darauf, dass, wenn Kündigungsabsichten abgebaut werden sollen, in erster Linie die Faktoren, welche das Commitment beeinflussen, betrachtet werden sollten. Vor allem, weil sich die Erkenntnisse aus der Querschnittanalyse zu T1 auch in einem Pfadmodell anhand des vollständigen Datensatzes ($n = 324$) der Berufsmilitärs zu T2 replizieren liessen (Gutknecht, 2005). Berücksichtigen wir zudem, dass sich auf Grund der Drop-out-Analyse (vgl. hierzu die Ergebnisse im Kapitel 7.2.2), die Stichprobe der Berufsmilitär zwischen T1 und T2 auf Grund ihrer Antworttendenzen nur marginal unterscheidet, spricht dies für die Güte der im Rahmen der Querschnittanalyse zu T1 gewonnenen Erkenntnisse. Auch was die IT-Stichprobe betrifft, legen die bivariaten Korrelationen aus Tabelle 7-24 nahe, dass die Zusammenhänge zu T2 zumindest ähnlich ausgeprägt sind, wie diejenigen zu T1, wenngleich auf Grund der „selektiven“ Stichprobe interpretative Vorsicht geboten ist (vgl. hierzu ebenfalls Kapitel 7.2.2).

Als besonders relevant zur Vorhersage des Commitments erweisen sich die Kontextfaktoren. Dies verlangt nach einer genaueren Betrachtung dieser Variable. Während die Zufriedenheit mit den Kollegen, mit der Arbeitsplatzsicherheit und in geringerem Ausmass mit der Höhe des Salärs verhältnismässig gross ist, werden die Facetten Lohngerechtigkeit, Zukunftsaussichten und der Führungsstil in der Organisation weniger gut beurteilt. Diese Faktoren sind es auch, die in einem Regressionsmodell das Commitment zu T2 bedeutsam vorausagen.⁵³ Die Kontextfaktoren sind auch in der IT-Stichprobe der wichtigste Prädiktor hinsichtlich Commitment und Kündigungsabsichten und von der Ausprägung her vergleichbar mit denjenigen in der Stichprobe Berufsmilitär. Im Gegensatz zu den Berufsmilitärs erweisen sich

⁵³ Detailliertere Angaben hierzu finden sich bei Gutknecht und Krautz (2004) sowie Gutknecht (2005).

aber vor allem die Arbeitsplatzsicherheit und die Zufriedenheit mit der Höhe des Gehalts zu T1 als gute Prädiktoren hinsichtlich dem Commitment zu T2.

i) Eine positiv wahrgenommene Führung wirkt sich vorteilhaft auf die Einstellung der Organisation gegenüber aus, wirkt Kündigungsabsichten entgegen und fördert die Akzeptanz von Entscheidungen im Rahmen von Reorganisationsprozessen.

Generell lässt sich festhalten, dass organisationsspezifische Aspekte wie der Führungsstil in beiden Stichproben kritisch beurteilt werden. Aber nicht nur auf Stufe Organisation, sondern auch bezüglich der Qualität der Chef-Mitarbeiter-Beziehung lassen sich unvorteilhafte Tendenzen ausmachen. Dies ist aus zwei Gründen besonders hervorzuheben. Es zeigte sich in den Querschnittanalysen zu T1 und T2 sowie im Längsschnitt, dass von der Qualität der Chef-Mitarbeiter Beziehung bedeutsame Effekte ausgehen. Unabhängig von Rang, Alter oder auch Arbeitszeit sind Personen, die von einer guten Beziehung zum Vorgesetzten berichten, allgemein zufriedener, resignieren weniger und generieren auch in unsicheren Zeiten weniger Kündigungsabsichten. Zudem beurteilen sie das intrinsische Motivationspotential wie auch die Kontextfaktoren vorteilhafter, selbst wenn in vielen Fällen diese Aspekte vom direkten Vorgesetzten kaum aktiv beeinflusst werden dürften. Unterstützung erhält diese Interpretation durch eine Studie von Rhoades, Eisenberger und Armeli (2001). Inwiefern die Organisation als solche in schwierigen Zeiten als unterstützend wahrgenommen wurde, hing in dieser Studie von der direkten Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten ab. In der Studie von Firth et al. (2003) erachteten Probanden, die den Vorgesetzten als unterstützend wahrnahmen, ihre Arbeit als weniger stressreich, wiesen ein grösseres Commitment auf und generieren weniger Kündigungsabsichten.⁵⁴

Beziehen wir die Inhalte der einzelnen Items der Skala zur Qualität der Chef-Mitarbeiter-Beziehung mit ein, zeigt sich beispielsweise, dass viele der Befragten in beiden Stichproben der Frage, „ob der direkte Vorgesetzte die Entwicklungsmöglichkeiten des Unterstellten erkennt“, nicht zustimmten. Zusätzlich werden von etlichen mangelnde Unterstützung wie auch fehlender Respekt und mangelnde Fairness seitens des Vorgesetzten beanstan-

⁵⁴ Auch wenn die Kündigungsabsichten und effektiven Kündigungsraten in der Stichprobe der Berufsmilitärs im Vergleich zur IT-Stichprobe (wie auch zu anderen Organisationen) eher gering sind, lässt sich festhalten, dass diejenigen Faktoren, die Kündigungsabsichten generieren, auch die „inneren“ Kündigungen beeinflussen. So wirkt sich ein Mangel an Zuwendung oder Mitbestimmung direkt und bedeutsam auf diese Variable aus (Schnitz, Gayler & Jehle, 2002). Vergewärtigen wir uns, dass innere Kündigung mit leistungsmässigem Minmaleinsatz (nach Pflichtenheft), Verweigerung von Eigeninitiative und einer verminderten Einsatzbereitschaft einhergehen, wird offensichtlich, dass dies eine nicht zu unterschätzende Komponente ist. Den Faktoren, die sie begünstigen, ist unabhängig davon, ob eine hohe Fluktuationsrate vorherrscht oder nicht, ein Augenmerk zu widmen.

det, was die Qualität der Chef-Mitarbeiter-Beziehung zusätzlich belasten dürfte. Als Grund für mangelndes Vertrauen in den Vorgesetzten wurden sehr oft zu wenig oder gar nicht weitergegebene Informationen seitens des Vorgesetzten oder auch der übergeordneten Stellen genannt. Solche Vorkommnisse belasten die zwischenmenschlichen Beziehung und wirken sich – wie weiter oben aufgeführt – indirekt negativ auf die Einstellung der Organisation gegenüber aus.⁵⁵ Obwohl die Sensibilität bezüglich dieser Aspekte in Zeiten organisationalen Wandels noch zunehmen dürfte, sind diese Aspekte auch unter „normalen“ Bedingungen ein Dauerthema.⁵⁶ So kommt in der Längsschnittstudie von Semmer et al. (1996) zur Vorhersage der Fluktuation dem Führungsklima grosse Bedeutung zu. Eine Erkenntnis, die bereits in den 80er Jahren von Steiger (2004) akzentuiert wurde. Dieser geht davon aus, dass viele (Führungs-)Probleme früher oder später auf zwischenmenschliche Probleme zurückzuführen sind. Eine Aussage, die sich in den vorliegenden Daten und Ergebnissen zur Qualität der Chef-Mitarbeiter-Beziehung, widerspiegelt.

8.3 Kritik an der Studie und Ausblick

Nebst all den Erkenntnissen und trotz der Güte der Erhebungsinstrumente gilt es auch Kritik anzubringen. Diese bezieht sich auf die Stichproben selbst wie auch auf die Art und Weise, wie ein Teil der Konstrukte erhoben wurden.

Es lässt sich festhalten, dass die Stichprobengrössen im Rahmen der Querschnittanalysen angemessen sind. Bezüglich der Längsschnittanalyse lässt sich das auch unter der Berücksichtigung der Daten aus der Berufsmilitärstichprobe sagen. Diejenige der IT-Stichprobe zu T2 fällt aber zu klein aus, um bezüglich der Befunde aus der Längsschnittanalyse Generalisierungen vorzunehmen. Zudem zeigten sich innerhalb dieser Stichprobe deutliche „Selektionseffekte“, was die Teilnahme an der zweiten Erhebung betrifft, wie eingehend dargestellt wurde. Auch was die Generalisierbarkeit der Ergebnisse aus der Stichprobe Berufsmilitär angeht, sind auf Grund der diese Stichprobe auszeichnenden Eigenheiten Einwände angebracht. Nebst der vom Gedanken der Pflichterfüllung geprägten soldatischen Kultur (Annen et al., 2004) handelt es sich um einen Monopolberuf, was eine berufliche Neuorientierung erschweren dürfte und somit auch die Beurteilung der Fluktuationstendenzen erschwert. Nichts desto trotz

⁵⁵ Einen fundierten Überblick über Ursachen und Erscheinungsformen zwischenmenschlicher Probleme im Berufsalltag, aber auch Lösungsansätze zu deren Überwindung gibt Steiger (2002).

⁵⁶ Wanberg und Banas (2000) stellten im Rahmen ihrer Untersuchung fest, dass die Qualität der Informationen zum Veränderungsprozess sowie die Möglichkeit, an diesem Prozess zu partizipieren, die Einstellung der Probanden dem Wechsel gegenüber positiv beeinflussten. Waren diese Faktoren nur bedingt gegeben, war die Einstellung dem Wechsel gegenüber tief, die Arbeitszufriedenheit litt und Irritation sowie eine Zunahme der Kündigungsabsichten war die Folge.

sind die meisten Effekte in den Modellen der IT-Stichprobe und der Berufsmilitärs aber nahezu identisch, was für die Richtung und Stärke der gefundenen Zusammenhänge spricht.

Obwohl mit einem gängigen Instrument erhoben, ist die Operationalisierung der Kontextfaktoren zumindest zu hinterfragen. Der Grund liegt darin, dass Merkmale des Kontextes anhand von Zufriedenheitsurteilen erfasst werden. Berücksichtigen wir zudem die in Kapitel 3 geäußerte Vermutung, dass sich die allgemeine Arbeitszufriedenheit aus der Beurteilung spezifischer Facetten des Inhalts und des Kontextes in Kombination mit einer bereits vorherrschenden allgemeinen Einstellung der Arbeit gegenüber generiert, ist eine Konfundierung der Kontextfaktoren mit den Einstellungsmassen a priori nicht auszuschliessen. Allerdings spricht für die Erfassung der Kontextfaktoren der Umstand, dass diese in jedem Modell zusätzlich – und das bedeutsam – zu den Einstellungsmassen in der Variable Kündigungsabsichten Varianz aufklärten. Das heisst, mit diesem Konstrukt werden zumindest zusätzliche Aspekte angesprochen und beurteilt.

Ein weiterer kritischer Punkt betrifft die Zusammenhänge zwischen der Beurteilung des Arbeitsinhaltes mit den Affektivitätskonstrukten einerseits und den Core Self-Evaluations andererseits. Während einige Forscher die Meinung vertreten, die Negative Affektivität verzerrt in systematischer Weise die Beurteilung unterschiedlicher Variablen (Tendenz, alle Aspekte unvoreilhaft zu beurteilen), finden andere nur wenig Unterstützung für diese Hypothese (Williams, Gavin & Williams, 1996). Spector et al. (1999) gehen deshalb davon aus, dass die Ausprägung der Negativen Affektivität Unterschiede in der Arbeitssituation reflektiert. Das heisst, Personen mit ausgeprägter Negativer Affektivität arbeiten beispielsweise an Arbeitsplätzen, die sich durch wenig Autonomie und eine geringe Vielfalt auszeichnen (Spector, Jex & Chen, 1995). Allerdings besteht der Zusammenhang zwischen einer unvoreilhaften Einschätzung der Arbeitstätigkeit (wenig Autonomie, niedriger Komplexität) und ausgeprägter Negativer Affektivität nur, wenn die Beurteilung des Arbeitsinhaltes von Experten stammt, nicht aber aus der Sicht der Stelleninhaber. Personen, die aus psychologischer Sicht an wenig voreilhaften Arbeitsstellen arbeiten, erachten diese nur in seltenen Fällen ebenfalls als unzureichend. Dies ist ein Umstand, den die Forscher rund um die Core Self-Evaluations bislang vernachlässigten. Dieser Aspekt findet bei der Darstellung der Befunde in ähnlich gelagerten Studien kaum Erwähnung und wurde bis dato auch noch nie systematisch untersucht. Soll der Zusammenhang zwischen den Core Self-Evaluations und den inhaltlichen Aspekten einer Arbeitstätigkeit fundiert erörtert werden, sind umfangreiche Längsschnittuntersuchungen, in denen Experten das intrinsische Motivationspotential einer Arbeitstätigkeit einschätzen und den Urteilen der Stelleninhaber gegenüber stellen, unumgänglich.

In zukünftigen Studien zur Überprüfung der Stabilität von Arbeitszufriedenheitsaussagen sollten nebst den inhaltlichen Aspekten, wie sie das Job Characteristics Model designiert, auch noch Stressoren und Anhaltspunkte zur Komplexität der Arbeitstätigkeit berücksichtigt werden. Diese erweisen sich in andern Studien als gute Prädiktoren der allgemeinen Arbeitszufriedenheit und des Commitments (z.B. Grebner, Semmer, Lo Faso, Gut, Kälin & Elfering, 2003) und wurden von Dormann und Zapf (2001) berücksichtigt. Im Sinne besserer Vergleichbarkeit ist die Erhebung dieser Aspekte anzustreben.

Ein positiver Punkt, der explizit erwähnt werden sollte, ist die Güte des Basismodells. Auf Grund der Befunde von Green, Anderson und Shivers (1996) wäre es nämlich möglich, dass die designierten Pfeile auch anders verlaufen. Diese Forscher fanden heraus, dass Komponenten des organisationalen Kontextes Führungsentscheidungen beeinflussen. So dürften die Grösse der Führungseinheiten, die Arbeitsbelastung wie auch die vorhandenen finanziellen Ressourcen einen Einfluss auf die Qualität der Chef-Mitarbeiter-Beziehung ausüben. Es ist also vorstellbar, dass die Pfeile nicht von dieser Variable wegführen, sondern von den Inhalts- und Kontextfaktoren auf die Variable Chef-Mitarbeiter-Beziehung hin. Berechnungen ergaben aber für diese Modellvariante deutlich schlechtere Fit-Indizes, was für die Güte des verwendeten Modells spricht. Es scheint aber sinnvoll, in zukünftigen Studien die von Green et al. (1996) bezeichneten Einflussfaktoren als Kontrollvariablen zu berücksichtigen.

Was den militärischen Kontext betrifft, bieten sich auf Grund der umfangreichen Stichprobe weiterführende Studien an; aus mehreren Gründen: Erstes besteht anhand der Fülle an berücksichtigten Variablen die Möglichkeit, die Determinanten zukünftiger Zufriedenheits- und Commitmentmasse genauer zu analysieren und Verbesserungsmöglichkeiten abzuleiten. Zweitens ermöglicht dies, die unbeantworteten Fragen rund um die Bedeutung der Negativen Affektivität zumindest ansatzweise zu klären. Sollten sich die Effekte der Negativen Affektivität im Längsschnitt auch in der Stichprobe derjenigen Probanden, die sowohl den Vorgesetzten wie auch den Arbeitsplatz wechselten, zu einem späteren Zeitpunkt einstellen, würde dies für die Relevanz dieses Konstruktes sprechen und dessen Nützlichkeit müsste erneut beurteilt werden. Drittens können die erhobenen Zufriedenheitsurteile auch als Kriterien zur Evaluation des Selektionsprozesses dienen. Nebst harten Faktoren des beruflichen Erfolges wie Salär, Aufstiegsgeschwindigkeit, Status etc. bieten sich Zufriedenheitsurteile als weiche Kriterien an. Allen Unkenrufen zum Trotz dürfte sich eine gute Platzierung – bezogen auf eine längerfristige Perspektive – in Commitment und Arbeitszufriedenheit manifestieren und ist so letztendlich auch ein Mass für die Güte der Selektion.

Läge der Fokus der vorliegenden Arbeit – wie dies in den meisten der berichteten Studien der Fall ist (vgl. Kapitel 4) – einmal mehr nur auf dem Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und der allgemeinen Arbeitszufriedenheit, liessen sich etliche der berichteten und zum Teil unerwarteten Ergebnisse nicht eruieren. Alleine der Umstand, dass sich die Einstellungskonstrukte allgemeine Arbeitszufriedenheit, Commitment und resignative Arbeitszufriedenheit unterschiedlich auf Kündigungsabsichten auswirken und ihrerseits von Persönlichkeitsmerkmalen in unterschiedlicher Weise beeinflusst werden, legt nahe, auch in zukünftigen Forschungsprojekten rund um diese Thematik explizit zwischen mehreren Einstellungs-, aber auch theoretisch differenzierbaren Persönlichkeitskonstrukten zu unterscheiden und Handlungsabsichten zu berücksichtigen. Auch bietet sich eine Unterscheidung zwischen Stichproben mit und ohne Veränderungen am Arbeitsplatz an, wie dies in der vorliegenden Studie gemacht wurde. Ohne diese Unterteilung ist eine differenzierte Analyse möglicher Determinanten der Einstellungskonstrukte und Kündigungsabsichten nicht möglich. Erst die Berücksichtigung dieser Aspekte – wenn auch nicht abschliessend – verleiht allfälligen Erkenntnissen auch die nötige Güte.

Literaturverzeichnis

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behaviour. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179–211.
- Ajzen, I. & Madden, T.J. (1986). Prediction of goal-directed behaviour: attitudes, intentions and perceived behavioural control. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22, 453–474.
- Amelang, M. & Bartussek, D. (2001). *Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung* (5. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Angleitner, A. (1991). Personality psychology: trends and developments. *European Journal of Personality*, 5, 185–197.
- Annen, H., Steiger, R. & Zwygart, U. (2004). *Gemeinsam zum Ziel. Anregungen für Führungskräfte einer modernen Armee*. Frauenfeld: Huber.
- Arbuckle, J.L. (2003). *Amos 5.0. Update to the Amos User's Guide*. Chicago, IL: SPSS.
- Arvey, R., Bouchard, T., Segal, N. & Abraham, L. (1989). Job satisfaction: environment and genetic components. *Journal of Applied Psychology*, 74, 187–192.
- Asendorpf, J.B. (2003). *Psychologie der Persönlichkeit*, (3. überarb. u. erw. Aufl.). Berlin: Springer.
- Assouline, M. & Meir, E.I. (1987). Meta-analysis of the relationship between congruence and well-being measures. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 319–332.
- Badura, B. (1987). *Leben mit dem Herzinfarkt*. Berlin: Springer.
- Badura, B. (1992). SE Self-Esteem Scale. In G. Westerhoff (Hrsg.), *Handbuch psychosozialer Messinstrumente*, (S. 750–752). Göttingen: Hogrefe.
- Baillod, J. (1992). *Fluktuation bei Computerfachleuten. Eine Längsschnittuntersuchung über die Beziehung zwischen Arbeitssituationen und Berufsverläufen*. Bern: Lang.
- Baillod, J., & Semmer, N. (1994). Fluktuation und Berufsverläufe bei Computerfachleuten. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 38, 152–163.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundation of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: the exercise of control*. New York: W.H. Freeman.
- Barrick, M. & Mount, M.K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1–26.
- Baumgartner, C. & Udris, I. (2005, im Druck). Das „Zürcher Modell“ der Arbeitszufriedenheit – 30 Jahre „still going strong“. In: L. Fischer (Hrsg.). *Arbeitszufriedenheit II*. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.

- Becker, P. (1995). *Seelische Gesundheit und Verhaltenskontrolle*. Göttingen: Hogrefe.
- Bentler, P.M. & Chou, C.P. (1987). Practical issues in structural modelling. *Sociological Methods and Research*, 16, 78–117.
- Bishop, J.W., Scott, K.D. & Burroughs, S.M. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management*, 26, 1113–1132.
- Bono, J.E. & Judge, T.A. (2003). Core Self-Evaluations. A review of the trait and its role in job satisfaction and job performance. *European Journal of Personality*, 17, 5–18.
- Borg, I. (2003). Affektiver Halo in Mitarbeiterbefragungen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 47, 1–11.
- Bortz, J. (1999). *Statistik für Sozialwissenschaftler*, (5. vollst. überarb. Aufl.). Berlin: Springer.
- Bortz, J. & Döring, N. (2002). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*, (3. überarb. Aufl.). Berlin: Springer.
- Bozeman, D.P., Perrewé, P.L., Hochwarter, W.A. & Brymer, R.A. (2001). Organizational politics, perceived control, and work outcomes: boundary conditions on the effects of politics. *Journal of Applied Social Psychology*, 31, (3), 486–503.
- Brickenkamp, R. (1997). *Handbuch psychologischer und pädagogischer Tests*. Göttingen: Hogrefe.
- Brief, A.P., Butcher, A. & Robertson, L. (1995). Cookies, disposition, and job attitudes: the effects of positive mood inducing events and negative affectivity on job satisfaction in a field experiment. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 62, 55–62.
- Brosius, F. (2002). *SPSS 11*. Bonn: imtp Verlag.
- Bruggemann, A. (1974). Zur Unterscheidung verschiedener Formen von „Arbeitszufriedenheit“. *Arbeit und Leistung*, 28, 281–284.
- Bruggemann, A., Grosskurth, P. & Ulich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Huber.
- Büssing, A. & Bissels, T. (1998). Different forms of work satisfaction: concept and qualitative research. *European Psychologist*, 3, 209–218.
- Cantor, N. (1990). From thought to behavior: “Having,, and “doing,, in the study of personality and cognition. *American Psychologist*, 45, 735–750.
- Carlson, D.S. (1999). Personality and role variables as predictors of the three forms of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 236–253.
- Cattell, R.B. & Dreger, R.M. (1977). *Handbook of modern personality theory*. Washington: J. Wiley & Sons.

- Chan, D. (2001). Method effects of positive affectivity, negative affectivity, and impression management in self-reports of work attitudes. *Human Performance*, 14, 77–96.
- Connolly, J.J. & Viswesvaran, C. (2000). The role of affectivity in job satisfaction: a meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 29, 265–281.
- Costa, P.T. & McCrae, R.R. (1985). *The NEO personality inventory*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Costa, P.T. & McCrae, R.R. (1987). *Your NEO summary Psychological Assessment Resources (PAR.)*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Costa, P.T. & McCrae, R.R. (1988). Personality in adulthood: a six-year longitudinal study of self-reports and spouse ratings on the NEO Personality Inventory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 853–863.
- Costa, P.T. & McCrae, R.R. (1992a). Four ways five factors are basics. *Personality and Individual Differences*, 13, 653–665.
- Costa, P.T. & McCrae, R.R. (1992b). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor (NEO-FFI) Inventory professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Cropanzano, R., James, K. & Konovsky, M.A. (1993). Dispositional affectivity as a predictor of work attitudes and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 595–606.
- Danserau, F., Cashman, J. & Haga, W.A. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: a longitudinal investigation of role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46–78.
- Day, D.V., Bedeian, A.G. & Conte, J.M. (1998). Personality as predictor of work-related outcomes: test of a mediated structural model. *Journal of Applied Social-Psychology*, 28, 2068–2088.
- De Jonge, J., Dormann, C., Janssen, P.P.M., Dollard, M.F., Landeweerd, J.A. & Nijhuis, F.J.N. (2001). Testing reciprocal relationship between job characteristics and psychological well-being: a cross-lagged structural equation model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 29–46.
- Dick, R. van, Schnitger, C., Schwartzmann-Buchelt, C. & Wagner, U. (2001). Der Job Diagnostic Survey im Bildungsbereich. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 45, 74–92.
- Dormann, C. & Zapf, D. (2001). Job satisfaction: a meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 483–504.
- Dorsch, F., Häcker, H. & Stapf, K.H. (2003). *Dorsch Psychologisches Wörterbuch*. Bern: Huber.
- Duden 5 (2001). *Das Fremdwörterbuch*, (7. Aufl.). Mannheim [CD-ROM].

- Eagly, A.H. & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. San Diego, CA: Harcourt Brace Jovanovich.
- Elfering, A., Semmer, N.K. & Kälin, W. (2000). Stability and change in job satisfaction at the transition from vocational training into "Real Work,," *Swiss Journal of Psychology*, 59, 256–271.
- Eysenck, H.J. (1992a). Four ways five factors are not basic. *Personality and Individual Differences*, 13, 667–673.
- Eysenck, H.J. (1992b). A reply to Costa and McCrea. P or A and C - the role of theory. *Personality and Individual Differences*, 13, 867–868.
- Eysenck, H.J. & Eysenck, S.B.G. (1991). *Eysenck personality scales (EPS Adult) comprising the EPQ-Revised (EPG-R), EPG-R Short Scale, Impulsivness (IVE) Questionnaire*. London: Hodder & Stoughton.
- Felfe, J., Six, B. & Schmook, R. (2005). Die Bedeutung der Arbeitszufriedenheit für Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Wirtschaftspsychologie*, 7, 49–62.
- Ferring, D. & Filipp, S.H. (1996). Messung des Selbstwertgefühls: Befunde zu Reliabilität, Validität und Stabilität der Rosenberg-Skala. *Diagnostica*, 42, 284–292.
- Firth, L., Mellor, D.J., Moore, K.A. & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intentio to quit? *Journal of Managerial Psychology*, 19, 170–187.
- Fischer, L. & Eufinger, A. (1991). Zur Differenzierung von Formen der Arbeitszufriedenheit mit unterschiedlichen Messverfahren. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit*, (S. 115–132). Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fisseni, H.-J. (1997). *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik*, (2., überarb. u. erw. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Fisseni, H.-J. (2003). *Persönlichkeitspsychologie. Ein Theorienüberblick* (5., unveränderte Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Forsythe, D.R. (1999). *Group Dynamics*, (3d ed.). Belmont: Brooks/Cole & Wadsworth.
- Fried, Y. (1991). Meta-analytic comparison of the job diagnostic survey and job characteristics inventory as correlates of work satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 76, 690–697.
- Fried, Y. & Ferris, G.R. (1987). The validity of the Job Characteristics Model: a review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40, 283–322.
- Furnham, A. (1987). The social psychology of working situations. In A. Gale and B. Christie (Eds.), *Psychophysiology and the Electronic Workplace*, (p. 89–111). Chichester: Wiley.

- Furnham, A. (1994). *Personality at Work. The role of individual differences in the workplace*. London: Routledge.
- Furnham, A. & Zacherl, M. (1986). Personality and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 7, 453–459.
- Gebert, D. & Rosenstiel, L., von. (2002). *Organisationspsychologie*, (4. überarb. u. erw. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Gerhart, B. (1987). How important are dispositional factors as determinants of job satisfaction? *Journal of Applied Psychology*, 72, 366–373.
- Gerhart, B. (2005). The (affective) dispositional approach to job satisfaction: sorting out the policy implications. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 79–97.
- Gerstner, C.R. & Day, D.V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827–844.
- Goldberg, L.R. (1990). An alternative “description of personality„: the Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216–1229.
- Goldberg, L.R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48, 26–34.
- Goodman, J.S. & Blum, T.C. (1996). Assessing the non-random sampling effects of subject attrition in longitudinal research. *Journal of Management*, 22, 627–652.
- Graen, G.B. & Uhl-Bien (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219–247.
- Grawe, K., Donati, R. & Bernauer, F. (1993). *Psychotherapie im Wandel. Von der Konfession zur Profession*. Göttingen: Hogrefe.
- Grebner, S., Semmer, N.K., Lo Faso, L., Gut, S., Kälin, W. & Elfering, A. (2003). Job burn-out and workload relation among call center workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 341–365.
- Green, S.G., Anderson, S.E. & Shivers, S.L. (1996). Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 66, 203–214.
- Guilford, J. P. (1974). *Persönlichkeitspsychologie* (4. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Gustavson, J.P., Weinryb, R.M., Göransson, N.L., Pedersen, N.L. & Asberg, M. (1997). Stability and predictive ability of personality traits across 9 years. *Personality and Individual Differences*, 22, 783–791.

- Gutknecht, S.P. (2005). Organisationsspezifische Einstellungen Schweizer Berufsmilitärs - die wichtige Rolle der Qualität der Chef-Mitarbeiter-Beziehung. In S. Collmer & G. Kümmel (Hrsg.), (S.143–158). *Ein Job wie jeder andere? Zum Selbst- und Berufsverständnis von Soldaten*. Baden-Baden: Nomos.
- Gutknecht, S.P. & Krautz, A. (2004). Organisationsspezifische Einstellungen Schweizer Berufsmilitärs. *Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift*, 3, 24–26.
- Hackett, R.D. (1989). Work attitudes and employee absenteeism: a synthesis of the literature. *Journal of Occupational Psychology*, 62, 235–248.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159–170.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 60, 250–279.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading: Addison-Wesley.
- Häfeli, K., Kraft, U. & Schallberger, U. (1988). *Berufsausbildung und Persönlichkeitsentwicklung*. Bern: Huber.
- Haltiner, K. W. (1992). Berufs- und Arbeitszufriedenheit der Instruktionsoffiziere. *Forum*, 8, 5–10.
- Hart, P.M. (1999). Predicting employee life satisfaction: a coherent model of personality, work and nonwork experiences, and domain satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 84, 564–584.
- Heckhausen, H. (2002). *Motivation und Handeln* (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Holland, J.L. (1985). *Making vocational choices. A theory of vocational personalities and work environments*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Holland, J.L. (1996). Exploring careers with a typology. What we have learned and some new directions. *American Psychologist*, 51, 397–406.
- Hom, P.W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G.E. & Griffeth, R.W. (1992). A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77, 890–909.
- Hooft, E.A.J. van, Born, M.Ph., Taris, T.W., Fliert, H., van der & Blonk, R.W.B. (2004). Predictors of job search behaviour among employed and unemployed people. *Personnel Psychology*, 57, 25–59.

- Hui, Ch., Law, K.S. & Chen, Z.X. (1999). A structural equation model of the effects of negative affectivity, leader-member exchange, and perceived job mobility on in-role and extra-role performance: a chinese case. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77, 3–21.
- Illies, R. & Judge, T.A. (2003). On the heritability of job satisfaction: the mediating role of personality. *Journal of Applied Psychology*, 88, 750–759).
- Ingram, K.L., Cope, J.G., Harju, B.L. & Wuensch, K.L. (2000). Applying to graduate school: a test of the theory of planned behaviour. *Journal of Social Behaviour and Personality*, 15, 215–226.
- Iverson, R.D. & Deery, S.J. (2001). Understanding the “personological,, basis of employee withdrawal: the influence of affective disposition on employee tardiness, early departure, and absenteeism. *Journal of Applied Psychology*, 86, 856–866.
- James, L.R. & Jones, A.P. (1980). Perceived job characteristics and job satisfaction: an investigation of reciprocal causation. *Personnel Psychology*, 33, 97–135.
- Jerdee, T.H. (1966). Work-group versus individual differences in attitude. *Journal of Applied Psychology*, 50, 431–433.
- Jörin, S., Stoll, F., Bergmann, C. & Eder, F. (2003). „Explorit“ - das Werkzeug zur Berufswahl und Laubahnplanung. *Deutschsprachige Adaptation und Weiterentwicklung des Self-Directed Search (SDS) nach John Holland*. Bern: Huber.
- Johnes Johnson, G. & Johnson, W.R. (2000). Percieved overqualification, positive and negative affectivity, and satisfaction with work. *Journal of Social Behavior and Personality*, 15, 167–184.
- Judge, T.A., Bono, J.E. & Locke, E.A. (2000) Personality and job satisfaction: the mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85, 237–249.
- Judge, T.A., & Bono, J.E. (2001a). Relations of core self-evaluations traits-self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability with job satisfaction and job performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 80–92.
- Judge, T.A. & Bono, J.E. (2001b). A rose by any other name. Are self-esteem, generalized self-efficacy, neuroticism, and locus of control indicators of a common construct? In: B.W. Roberts & R. Hogan (Eds.), *Personality psychology in the workplace*, (Chap. 5, p. 93–118). Washington, DC: APA.
- Judge, T.A., Erez, A., Bono, J.E. & Thoresen, C.J. (2002). Are measures of self-esteem, neuroticism, locus of control, and generalized self-efficacy indicators of a common core construct? *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 639–710.
- Judge, T.A., Heller, D. & Mount, M.K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 530–541.

- Judge, T.A. & Locke, E.A. (1993). Effect of dysfunctional thought processes on subjective well-being and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 78, 475–490.
- Judge, T.A., Locke, E.A. & Durham, C.C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: a core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151–188.
- Judge, T.A., Locke, E.A., Durham, C.C. & Kluger, A.N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: the role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83, 17–34.
- Kaelin, W., Semmer, N.K., Elfering, A., Tschan, F., Dauwalder, J.P., Heunert, S. & Crettaz von Roten, F. (2000). Work characteristics and well-being of Swiss apprentices entering the labor market. *Swiss Journal of Psychology*, 59, 272–290.
- Kelloway, E.K. (1998). *Using LISREL for Structural Equation Modeling*. Thousands Oak: Sage.
- Kil, M., Leffelsend, S. & Metz-Göckel, H. (2000). Zum Einsatz einer revidierten und erweiterten Fassung des Job Diagnostic Survey im Dienstleistungs- und Verwaltungsektor. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 44, 115–128.
- Kohn, M.L. (1985). Arbeit und Persönlichkeit: Ungelöste Probleme der Forschung. In E.-H. Hoff, L. Lappe und W. Lempert (Hrsg.) *Arbeitsbiographie und Persönlichkeitsentwicklung*, (S. 41–73). Bern: Huber.
- Kohn, M.L. & Schooler, C. (1982). Job conditions and personality: a longitudinal assessment of their reciprocal effects. *American Journal of Sociology*, 87, 1257–1286.
- Korman, A. (1970). Toward a hypothesis of work behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 54, 41–41.
- Kraiger, K., Billings, R.S. & Isen, A.M. (1989). The influence of positive affectivity states on task perception and satisfaction. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44, 12–25.
- Krampen, G. (1991). *Fragebogen zu Kompetenz- und Kontrollüberzeugungen (FKK). Handanweisung und Verbrauchsmaterial*. Göttingen: Hogrefe.
- Krohne, H.W., Egloff, B., Kohlmann, C.W. & Tausch, A. (1996). Untersuchungen mit einer deutschen Version der „Positive and Negative Affect Schedule“ (PANAS). *Diagnostica*, 42, 2, 139–156.
- Kuhn, T.S. (1967). *Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Kulik, C.T., Oldham, G.R. & Langner, P.H. (1988). Measurement of job characteristics: comparison of the original and the revised Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 73, 462–466.
- Langford, P.H. (2003). A one-minute measure of the Big Five? Evaluating and abridging Shafer's (1999a) Big Five markers. *Personality and Individual Differences*, 35, 1127–1140.

- Larson, R.J. & Ketelaar, T. (1991). Personality and susceptibility to positive and negative emotional states. *Journal of Applied Psychology*, 61, 132–140.
- Lawler, E. (1973). *Motivation in Work Organization*. Pacific Grove: Brooks/Cole.
- Leong, C.S., Furnham, A. & Cooper, C.-L. (1996). The moderating effect of organizational commitment on the occupational stress outcome relationship. *Human Relations*, 49, 1345–1363.
- Levin, I. & Stokes, J. (1989). Dispositional approach to job satisfaction: role of negative affectivity. *Journal of Applied Psychology*, 74, 752–758.
- Liebert, R.M. & Spiegler, M.D. (1997). *Personality: strategies and issues* (7.Aufl.). Chicago: Dorsey Press.
- Locke, E.A., McClelland, K. & Knight, D. (1996). Self-esteem and work. *International Review of Industrial/Organizational Psychology*.
- Loehlin, J.C. (1992). *Genes and environment in personality development*. Newbury Park, CA: Sage.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F. & Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 305–320.
- Madden, T.P., Ellen, P.S. & Ajzen, I. (1992). A comparison of the theory of planned behavior and the theory of reasoned action. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18, 3–9.
- Maier, G.W., Rappensberger, G., Wittmann, A. & Rosenstiel, L. von (1994). *Realistische Tätigkeitsvorschau bei Führungsnachwuchskräften: Ergebnisse einer Längsschnittuntersuchung*. Vortrag gehalten auf dem 39. Kongress der DGP in Hamburg, 25. - 29. 9.1994.
- Maier, G.W. & Woschée, R.M. (2002). Die Affektive Bindung an das Unternehmen. Psychometrische Überprüfung einer deutschsprachigen Fassung des Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) von Porter und Smith (1970). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 3, 126–136.
- Maslow, A. H. (1977). *Motivation und Persönlichkeit*. Olten: Walter-Verlag. Die Originalausgabe erschien 1954 unter dem Titel *Motivation and Personality*, New York: Harper & Row.
- Mathieu, J.E. & Farr, J.L. (1991). Further evidence for the discriminant validity measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76, 127–133.
- Mathieu, J.E. & Kohler, S.S. (1990). A cross-level examination of group absence influences on individual absence. *Journal of Applied Psychology*, 75, 217–220.

- McAdams, D.P. (1992). The Five-Factor Model in personality theory: a critical appraisal. *Journal of Personality*, 60, 329–362.
- McClelland, D. C. (1985). *Human Motivation*. Glenview: Scott, Foresman and Company.
- McCullough, M.E., Emmons, E. & Tsang, J.A. (2002). The grateful disposition: a conceptual and empirical topography. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 112–127.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Meissner, M. (1971). The long arm of the job: a study of work and leisure. *Industrial Relations*, 10, 239–260.
- Mertens, W. (1995). *Psychoanalyse auf dem Prüfstand? Eine Erwiderung auf die Metaanalyse von Klaus Grawe* (2. Aufl.). Berlin: Quintessenz Verlags GmbH.
- Meyer, J.P. (1997). Organizational commitment. *International review of industrial and organizational psychology*, 12, 175–228. Chichester: Wiley.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- Michaels, Ch.E. & Spector, P.E. (1982). Causes of employee turnover: a test of the Mobley, Griffeth, Hand und Meglino model. *Journal of Applied Psychology*, 67, 53–59.
- Moser, K. (1996). *Commitment in Organisationen*. Bern: Huber.
- Muck, P.M. (2004). Rezension des “NEO-Persönlichkeitsinventar nach Costa und McCrea (NEO-PI-R)” von F. Ostendorf und A. Angleitner. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 48, 203–210.
- Naumann, E. (1993). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment among expatriate managers. *Group and Organizational Management*, 18, 153–187.
- Netenmeyer, R.G., Johnston, M.W. & Burton, S. (1995). A nested comparison of four models of the consequences of role perception variables. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 61, 77–93.
- Neuberger, O. (1985). *Arbeit: Begriff - Gestaltung - Motivation - Zufriedenheit*. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. & Allerbeck, M. (1978). *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit*. Bern: Huber.
- Norman, W.T. (1963). Toward an adequate taxonomy of personality attributes: replicated factor structure in peer nomination personality ratings. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66, 574–583.
- Oegerli, K. (1984). *Arbeitszufriedenheit. Versuch einer qualitativen Bestimmung*. Bern: Dissertation.

- Ostendorf, F. (1990). *Sprache und Persönlichkeitsstruktur. Zur Validität des Fünf-Faktoren-Modells der Persönlichkeit*. Regensburg: Roderer.
- Ostendorf, F. & Angleitner, A. (2004). *NEO-PI-R: NEO-Persönlichkeitsinventar nach Costa und McCrae, Revidierte Fassung*. Göttingen: Hogrefe.
- Parker, S.K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: the roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83, 835–852.
- Parkes, L. P., Bochner, S. & Schneider, S.K. (2001). Person-organisation fit across cultures: an empirical investigation of individualism and collectivism. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 81–108.
- Peabody, D. (1987). Selecting representative trait adjectives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 59–71.
- Phares, E.J. (1978). Locus of control. In H. London & J.E. Exner (Eds.), *Dimensions of personality*, (p. 263–304). New York: Wiley.
- Plomin, R. (1993). *Nature, nurture & psychology*. Washington: APA.
- Plomin, R., DeFries, J.C., McClearn, G.E. & Rutter, M. (1999). *Gene, Umwelt und Verhalten. Einführung in die Verhaltensgenetik*. Bern: Huber.
- Porter, L.W. & Smith, F.J. (1970). The etiology of organizational commitment. *Unpublished manuscript*, University of California at Irvine.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603–609.
- Prognos AG (2003). *Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Massnahmen*. Eine Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin: DruckVogt GmbH.
- Reif, W. & Luthans, F. (1972). Does job enrichment really pay off? *Californian Management Review*, 14, 30–37.
- Reilly, M.S. (1995). An examination of job satisfaction, work involvement and motivation in accounting department personnel. *Dissertation Abstracts International: Section-B: The Sciences and Engineering*, 56, 2325.
- Rheinberg, F. (1995). *Motivation*. Grundriss der Psychologie, (Bd. 6). Stuttgart: Kohlhammer.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825–836.
- Rogelberg, S.G., Luong, A., Sederburg, M.E. & Cristol, D.S. (2000). Employee attitude surveys: examining the attitudes of noncompliant employees. *Journal of Applied Psychology*, 85, 248–293.

- Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Rotter, J.B. (1954). *Social Learning and clinical psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Rotter, J.B. & Hochreich, D.J. (1979). *Persönlichkeit: Theorie, Messung, Forschung*. Berlin: Springer.
- Sager, J.K. & Menon, A. (1994). The role of behavioral intentions in turnover of salespeople. *Journal of Business Research*, 29, 179–188.
- Sagie, A. (1998). Employee absenteeism, organizational commitment, and job satisfaction: another look. *Journal of Vocational Behavior*, 52, 156–171.
- Saks, A.M. & Ashfort, B.E. (2000). The role of dispositions, entry stressors, and behavioural theory in predicting newcomers' adjustment to work. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 43–62.
- Scandura, T.A. & Graen, G.B. (1984). Moderation effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69, 428–436.
- Schallberger, U. (1987). Berufsarbeit und Persönlichkeit - Aspekte einer komplexen ökologischen Problemstellung. *Schweizerische Zeitschrift für Psychologie*, 46, 91–104.
- Schallberger, U. (1999). *Theoretische Rahmenüberlegungen zum Erlebens-Stichproben Fragebogen und zu den Operationalisierungen. Arbeitsberichte aus dem Projekt Qualität des Erlebens in Arbeit und Freizeit*, Nr. 1. Zürich: Abteilung für Angewandte Psychologie des Psychologischen Instituts an der Universität Zürich.
- Schallberger, U. (2000). Berufliche Tätigkeit als „Determinante“ interindividueller Differenzen. In M. Amelang (Hrsg.), *Sonderdruck aus Enzyklopädie der Psychologie, Determinanten individueller Unterschiede*, (Bd. 4). Göttingen: Hogrefe.
- Schallberger, U. & Venetz, M. (1999). *Kurzversionen des MRS-Inventars von Ostendorf (1990) zur Erfassung der fünf „grossen“ Persönlichkeitsfaktoren*. Berichte aus der Abteilung Angewandte Psychologie, Psychologisches Institut der Universität Zürich.
- Schaubroeck, J., Ganster, D.C. & Kemmerer, B. (1996). Does trait affect promote job attitude stability? *Journal of Organizational Behavior*, 17, 191–196.
- Schmidt, F.L. & Hunter, J.E. (1998). Messbare Personenmerkmale: Stabilität, Variabilität und die Validität zur Vorhersage zukünftiger Berufsleistung und berufsbezogenes Lernen. In Kleinmann, M. & Strauss, B. (Hrsg.), *Potentialerfassung und Personalentwicklung*, (S.15–43). Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Schneider, B. & Dachler, H.P. (1978). A note on the stability of job descriptive index. *Journal of Applied Psychology*, 68, 650–653.

- Schmitz, E., Gayer, B. & Jehle, P. (2002). Gütekriterien und Strukturanalyse zur Inneren Kündigung. *Zeitschrift für Personalforschung*, 16, 39–61.
- Schmon, C. & Jiménez, E. (2003). Trends am IT-Arbeitsmarkt. Vergleich Deutschland Österreich. http://www.research-team.at/deutsch/newsletter_0312.htm.
- Schooler, C., Mulatu, M.S. & Oates, G. (1999). The continuing effects of substantively complex work on the intellectual functioning of older workers. *Psychology and Aging*, 14, 483–506.
- Schorr, A. (1991). Diagnostische Praxis in der Arbeits- und Organisationspsychologie. Teilergebnisse aus einer repräsentativen Umfrage zur diagnostischen Praxis. In H. Schuler & U. Funke (Hrsg.), *Eignungsdiagnostik in Forschung und Praxis*, (S. 6–14). Göttingen: Hogrefe.
- Schumacker, R.E. & Lomax, R.G. (1996). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Schyns, B. (2002). Überprüfung einer deutschsprachigen Skala zum Leader-Member-Exchange-Ansatz. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 23, 235–245.
- Schyns, B. & Collani, C.G., von. (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 219–241.
- Seibert, S.E. & Kraimer, M.L. (2001). The five-factor model of personality and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 1–21.
- Semmer, N., Baillod, J., Stadler, R. & Gail, K. (1996). Fluktuation bei Computerfachleuten: Eine follow-up Studie. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 40, 190–199.
- Shore, L.M., Newton, L.A. & Thornton, G.C. (1990). Job and organizational attitudes in relation to employee behavioural intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 57–67.
- Signer, E. (1994). *Arbeits- und Berufszufriedenheit der Berufsunteroffiziere der Schweizer Armee*. Diplomarbeit an der IDHEAP Lausanne.
- SilverPlatter/WebSPIRS-Datenbanken **PsycINFO** (EDV-Version der Psychological Abstracts; internationale psychologische Literatur).
- Six, B. & Kleinbeck, U. (1989). Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In E. Roth (Hrsg.), *Organisationspsychologie* (Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie III, Band 3, S. 348–398), Göttingen: Hogrefe.
- Spector, P.E. (1982). Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. *Psychological Bulletin*, 91, 482–497.
- Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Spector, P.E., Chen, P.Y. & O'Connell, B.J. (2000). A longitudinal study of relations between job stressors and job strains while controlling for prior negative affectivity and strains. *Journal of Applied Psychology*, 85, 211–218.
- Spector, P.E., Fox, S. & Katwyk, P.T., van. (1999). The role of negative affectivity in employee reactions to job characteristics: bias effect or substantive effect? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 205–218.
- Spector, P.E., Jex, S.M. & Chen, P.Y. (1995). Relations of incumbent affect-related personality traits with incumbent and objective measures of characteristics of jobs. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 59–65.
- Spector, P.E. & Michaels, Ch.-E. (1986). Personality and employee withdrawal: effects of locus of control on turnover. *Psychological-Reports*, 59, 63–66.
- Stahlberg, D. & Frey, D. (1996). Einstellungen: Struktur, Messung und Funktion. In: W. Stroebe, M. Hewstone & G.M. Stephenson (Hrsg.). *Sozialpsychologie*, (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Staw, B.M., Bell, N.E. & Clausen, J.A. (1986). The dispositional approach to job attitudes: a lifetime longitudinal test. *Administrative Science Quarterly*, 31, 56–77.
- Staw, B.M. & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: a dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70, 469–480.
- Steiger, J.H. (1990). Structural model evaluation and modification: an interval estimation approach. *Multivariate Behavioral Research*, 25, 173–180.
- Steiger, R. (2002). *Beziehungsstörungen im Berufsalltag: Ursachen, Erscheinungsformen und Überwindungsmöglichkeiten*. (3. überarb. Aufl.). Frauenfeld: Huber.
- Steiger, R. (2004). *Menschenorientierte Führung*. Anregungen für zivile und militärische Führungskräfte (13. überarb. Aufl.). Frauenfeld: Huber.
- Stoll, F. (2002). Diagnose, Prognose, Entscheidung. Referat im Rahmen des Diagnostik-Kongress an der Universität Zürich, 14. - 15. März, 2002. <http://www.diagnostik-kongress.ch/>.
- Stroebe, M., Jonas, K. & Hewstone, M. (Hrsg.). (2002). *Sozialpsychologie: Eine Einführung* (4. Aufl.). Berlin: Springer.
- Sudman, S., Bradburn, N.M. & Schwarz, N. (1996). *Thinking about answers. The application of cognitive processes to survey methodology*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Swaney, K. & Prediger, D. (1985). The Relationship between Interest – Occupation Congruence and Job Satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 26, 13–24.
- Szilagyi, A.D. & Wallace, M.J. (1983). *Organizational behavior and performance*. Glenview, IL: Scott & Co.

- Tarlow, E.M. & Haga, D.A.F. (1996). Negative self-concept: specificity to depressive symptoms and relation to positive and negative affectivity. *Journal of Research in Personality*, 30, 120–127.
- Tett, R., Jackson, D. & Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: a meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 44, 703–735.
- Tett, R.P. & Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259–293.
- Tokar, D.M., Fischer, A.R. & Mezydlo Subich, L. (1998). Personality and vocational behavior. A selective review of the literature, 1993-1997. *Journal of Vocational Behavior*, 53, 115–153.
- Tokar, D.M. & Subich, L.M. (1997). Relative contributions of congruence and personality dimensions to job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 482–491.
- Tranberg, M., Slane, S. & Ekeberg, S.E. (1993). The relation between interest congruence and satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 253–264.
- Tupes, E.C. & Christal, R.E. (1992). Recurrent personality factors based on trait ratings. *Journal of Personality*, 60, 225–251.
- Ulich, E. (2001). *Arbeitspsychologie* (5. Auflage). Zürich: vdf.
- Vaidya, J.G., Gray, E.K., Haig, J. & Watson, D. (2002). On the temporal stability of personality: evidence for differential stability and the role of life experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 1469–1484.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wall, T. & Clegg, C. (1981). A longitudinal field study of group work redesign. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 31–49.
- Wall, T. & Payne, R. (1973). Are deficiency scores deficient? *Journal of Applied Psychology*, 58, 322–326.
- Wanberg, C.R. & Banas, J.T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85, 132–142.
- Watson, D. & Clark, L.A. (1992). On traits and temperament: general and specific factors of emotional experience and their relation to the five-factor model. *Journal of Personality*, 60, 441–476.
- Watson, D., Clark, L.A. & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063–1070.

- Watson, D., Suls, J. & Haig, J. (2002). Global self-esteem in relation to structural models of personality and affectivity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 185–197.
- Watson, D. & Tellegen, A. (1985). The structure of mood change: an ideographic/nomothetic analysis. *Psychological Bulletin*, 98, 219–235.
- Weitz, J. (1952). A neglected concept in the study of job satisfaction. *Personnel Psychology*, 5, 201–205.
- Wendland, M. (2002). Item- und Skalenanalyse mit SPSS. Universität Potsdam. <http://www.w-lab.de/spss/itemundskalenanalyse.pdf>
- Williams, L.J., Gavin, M.B. & Williams, M.L. (1996). Measurement and non-measurement processes with negative affectivity and employee attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81, 88–101.
- Wright, R.E. (1995). Logistic regression. In: L.G. Grimm & P.R. Yarnold (Eds.), *Reading and understanding multivariate statistics* (Chap.7). Washington: APA.
- Youngblood, S.A., Mobley, W.H. & Meglino, B.M. (1983). A longitudinal analysis of the turnover process. *Journal of Applied Psychology*, 68, 507–516.
- Zapf, D., Dormann, C. & Frese, M. (1996). Longitudinal studies in organizational stress research: a review of the literature with reference to methodological issues. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 145–169.
- Zimbardo, P. & Gerrig, R. (2003). Psychologie. Phänomene, Prinzipien, Strategien, (7. Aufl.). Berlin: Springer.

Veränderungen zwischen T1 und T2

| Rang | Funktionswechsel | Wechsel der Organisationseinheit | Wechsel des Vorgesetzten | Organisation verlassen |
|-------------------|-------------------------|---|---------------------------------|-------------------------------|
| Hauptleute | 10 | 8 | 14 | 1 |
| Major | 11 | 11 | 18 | 2 |
| Oberstlt | 28 | 15 | 34 | 3 |
| Oberst | 41 | 28 | 43 | 7 |
| Adj Uof | 13 | 14 | 35 | 6 |
| Stabsadj | 27 | 17 | 47 | 1 |
| Total | 130 | 93 | 191 | 20 |

Tabelle 1: Angaben zu Funktions-, Organisationseinheits- und Vorgesetztenwechsel sowie des Verlassens der Organisation in der Stichprobe Berufsmilitär (n = 483). In den Zellen werden die Menge der Probanden angegeben, die von Veränderungen berichten

| Bereich | Funktionswechsel | Wechsel des Vorgesetzten | Organisation verlassen |
|-----------------------|-------------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| Application | 1 | 4 | 2 |
| Sales | 1 | 2 | - |
| Service Center | 1 | 4 | - |
| Systems | 3 | 2 | - |
| Andere | - | - | 2 |
| Total | 6 | 12 | 4 |

Tabelle 2: Angaben zu Funktionswechsel, Wechsel der Organisationseinheit sowie Wechsel des Vorgesetzten in der Stichprobe IT-Branche (n = 118). In der jeweiligen Zelle werden die Menge der Probanden angegeben, die von Veränderungen berichten

Einzelne Pfadmodelle

Im Folgenden sind die Pfadmodelle zur Berechnung der standardisierten direkten, indirekten und totalen Effekte der einzelnen Persönlichkeitskonstrukte dargestellt (Abbildungen 1-21).

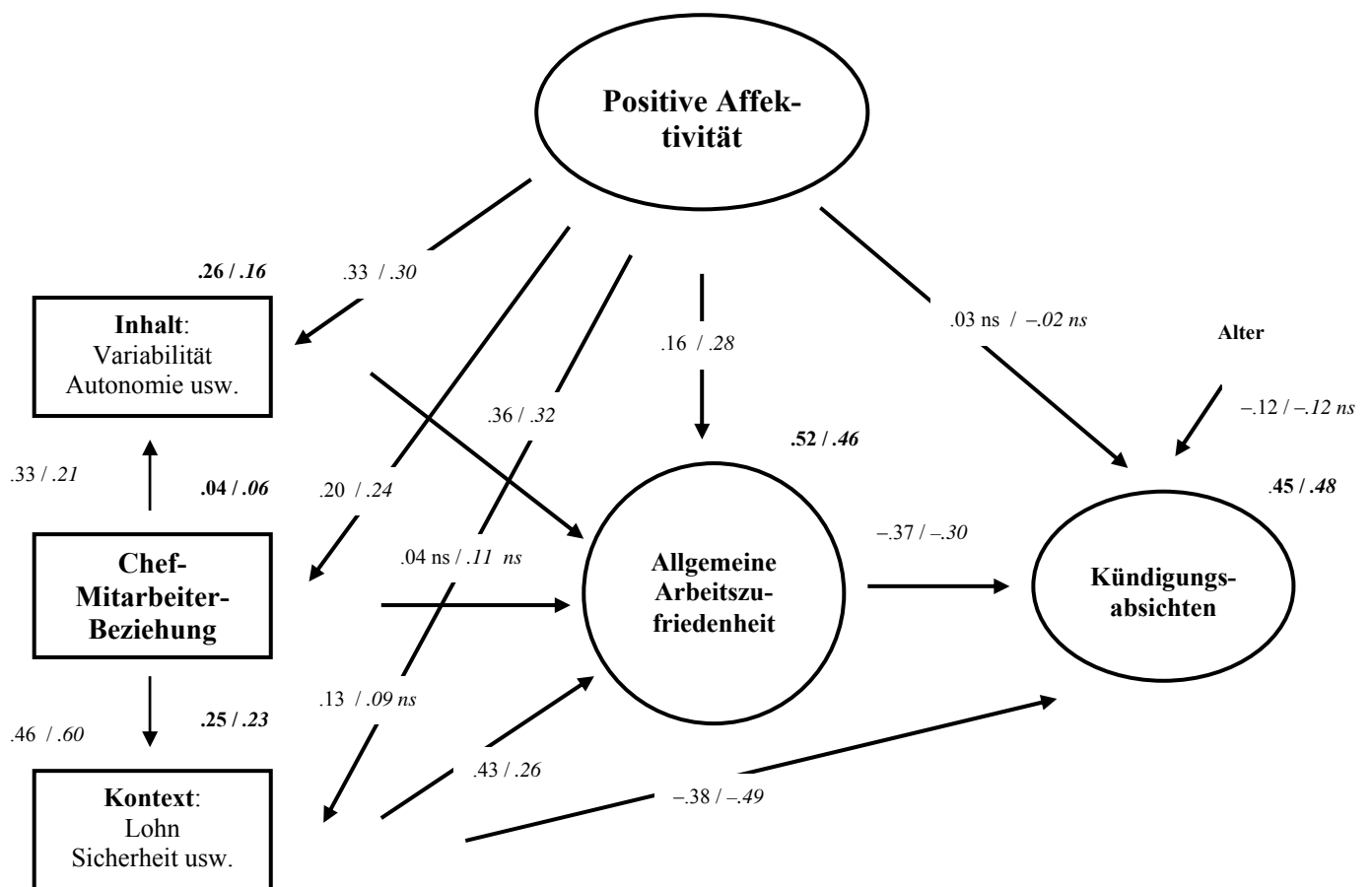


Abbildung 1: Einfluss der Positiven Affektivität auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit und Kündigungsabsichten. GFI = .99 / .97; CFI = .98 / .97; RMSEA = .07 / .08. Die Koeffizienten der IT-Stichprobe sind kursiv geschrieben; ns = nicht signifikant; Berufsmilitär (n = 483), IT-Branche (n = 118)

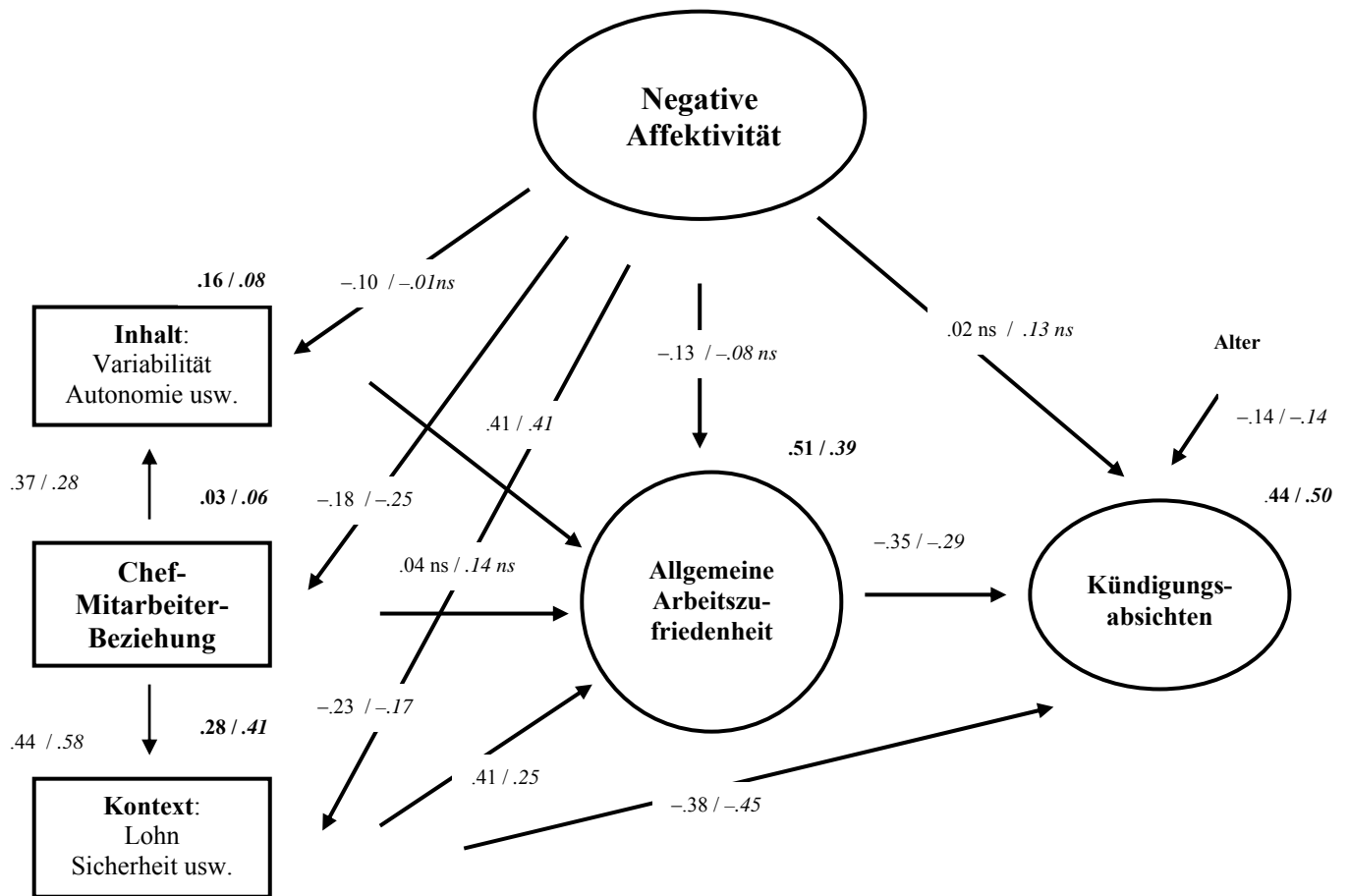


Abbildung 2: Einfluss der Negativen Affektivität auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit und Kündigungsabsichten. GFI = .98 / .96; CFI = .98 / .97; RMSEA = .07 / .08. Die Koeffizienten der IT-Stichprobe sind kursiv geschrieben; ns = nicht signifikant; Berufsmilitär (n = 483), IT-Branche (n = 118)

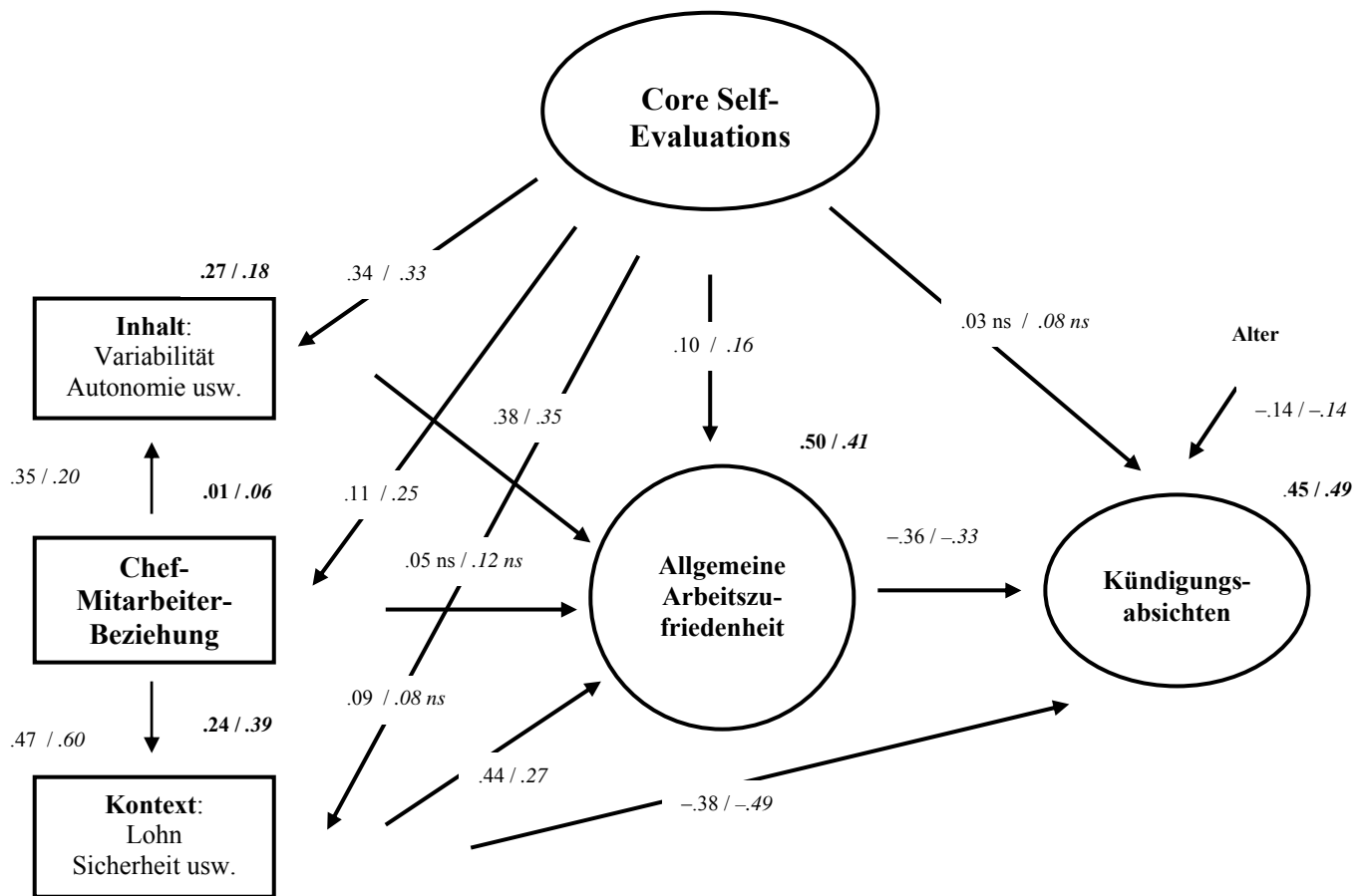


Abbildung 3: Einfluss der Core Self-Evaluations auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit und Kündigungsabsichten. GFI = .98 / .97; CFI = .98 / .97; RMSEA = .07 / .08. Die Koeffizienten der IT-Stichprobe sind kursiv geschrieben; ns = nicht signifikant; Berufsmilitär (n = 483), IT-Branche (n = 118)

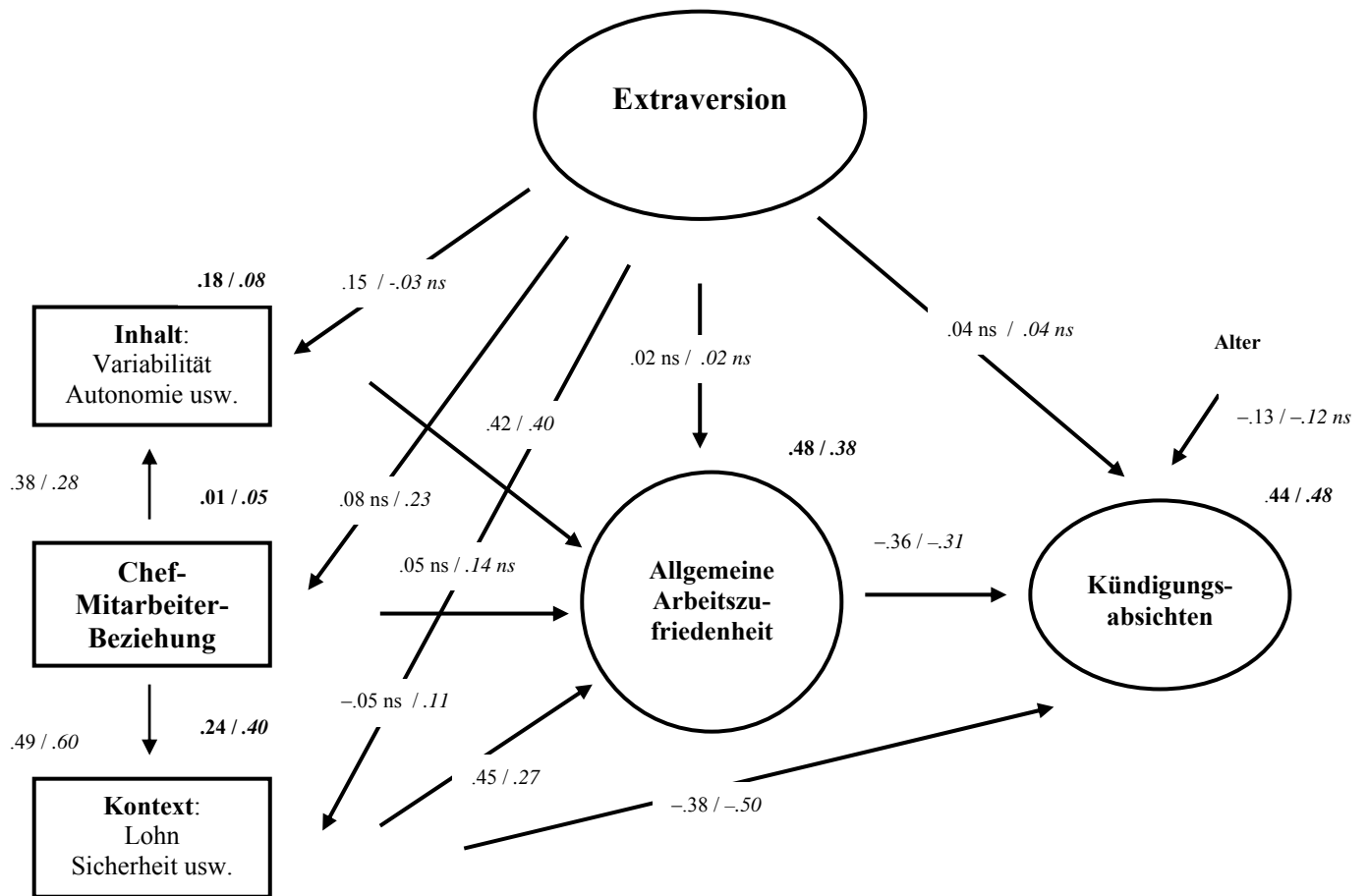


Abbildung 4: Einfluss der Extraversion auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit und Kündigungsabsichten. GFI = .98 / .97; CFI = .97 / .97; RMSEA = .09 / .08. Die Koeffizienten der IT-Stichprobe sind kursiv geschrieben; ns = nicht signifikant; Berufsmilitär (n = 483), IT-Branche (n = 118)

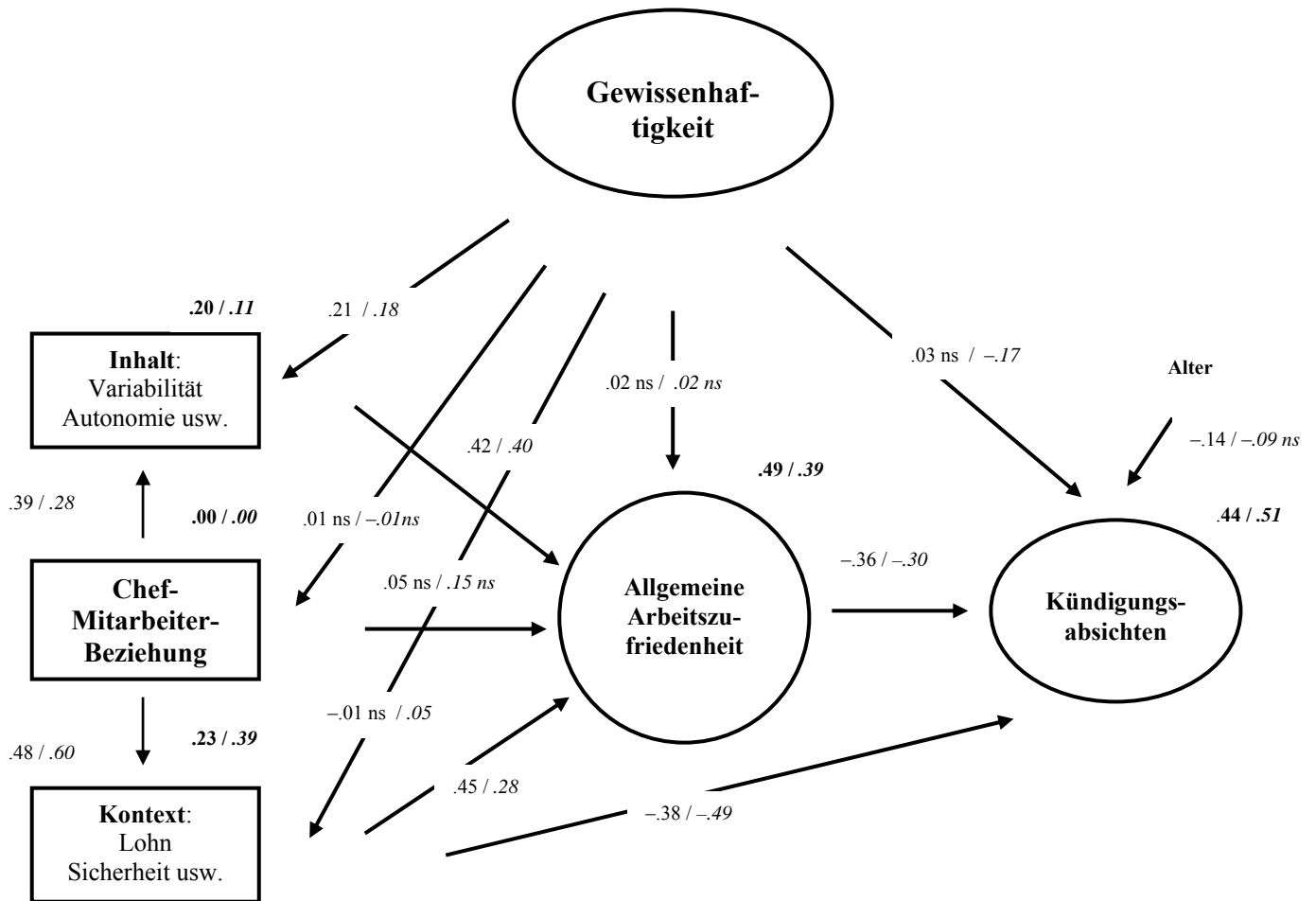


Abbildung 5: Einfluss der Gewissenhaftigkeit auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit und Kündigungsabsichten. GFI = .98 / .96; CFI = .97 / .96; RMSEA = .08 / .10. Die Koeffizienten der IT-Stichprobe sind kursiv geschrieben; ns = nicht signifikant; Berufsmilitär (n = 483), IT-Branche (n = 118)

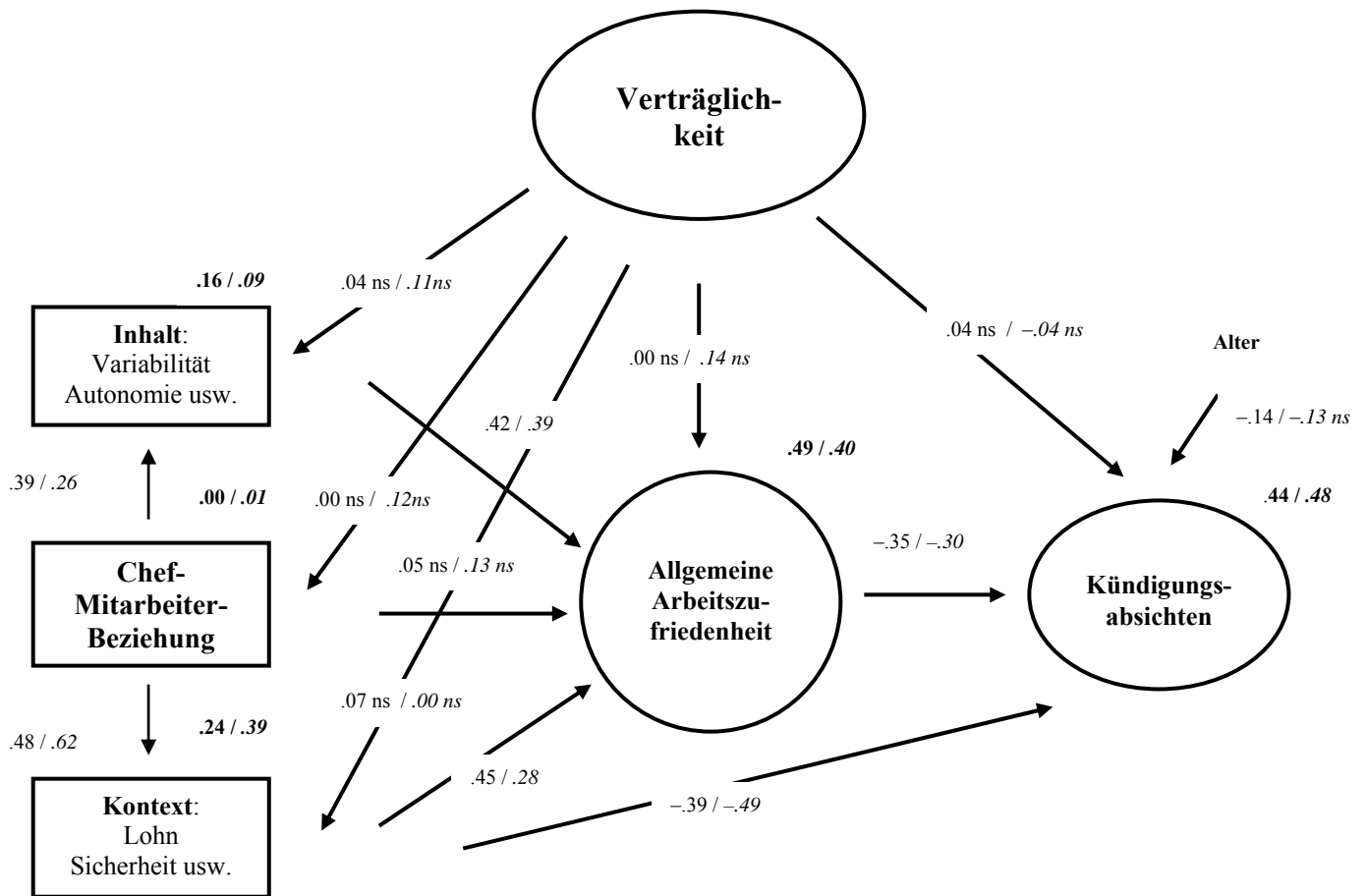


Abbildung 6: Einfluss der Verträglichkeit auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit und Kündigungsabsichten. GFI = .98 / .97; CFI = .97 / .97; RMSEA = .09 / .08. Die Koeffizienten der IT-Stichprobe sind kursiv geschrieben; ns = nicht signifikant; Berufsmilitär (n = 483), IT-Branche (n = 118)

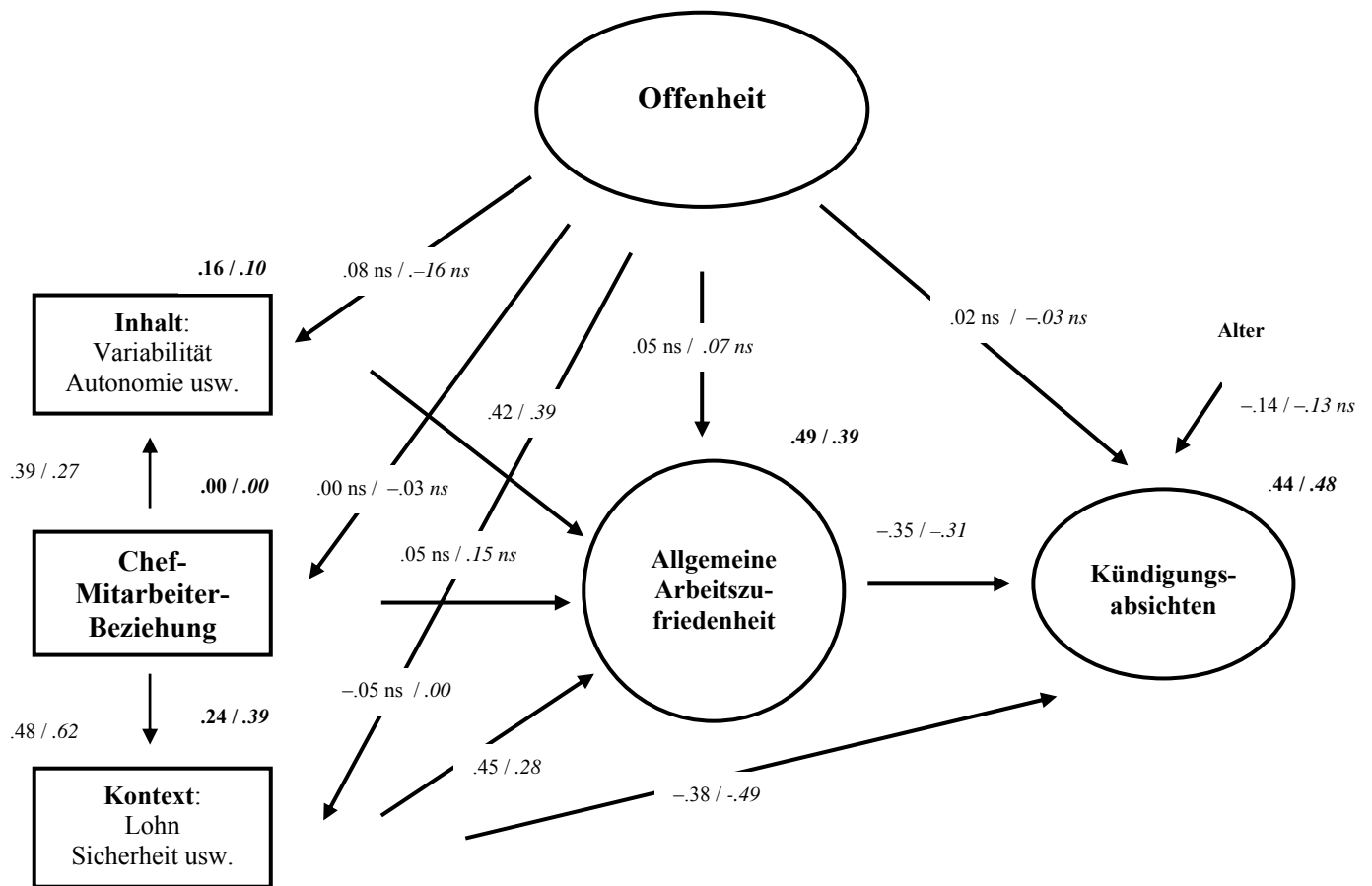


Abbildung 7: Einfluss der Offenheit auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit und Kündigungsabsichten. GFI = .98 / .96; CFI = .97 / .97; RMSEA = .08 / .09. Die Koeffizienten der IT-Stichprobe sind kursiv geschrieben; ns = nicht signifikant; Berufsmilitär (n = 483), IT-Branche (n = 118)

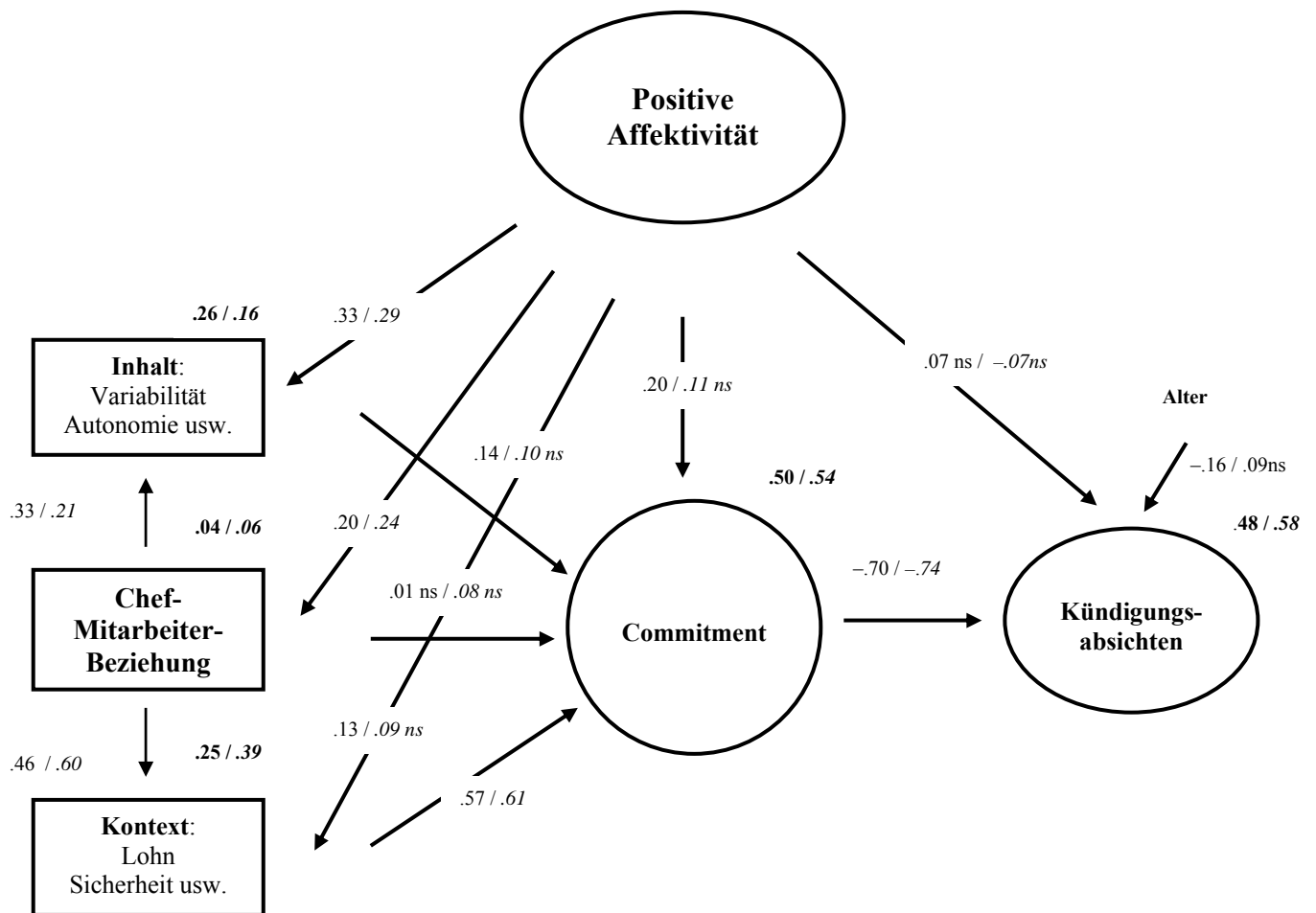


Abbildung 8: Einfluss der Positiven Affektivität auf das Commitment und Kündigungsabsichten. GFI = .97 / .96; CFI = .96 / .96; RMSEA=.10./ .10. Die Koeffizienten der IT-Stichprobe sind kursiv geschrieben; ns = nicht signifikant; Berufsmilitär (n = 483), IT-Branche (n = 118)

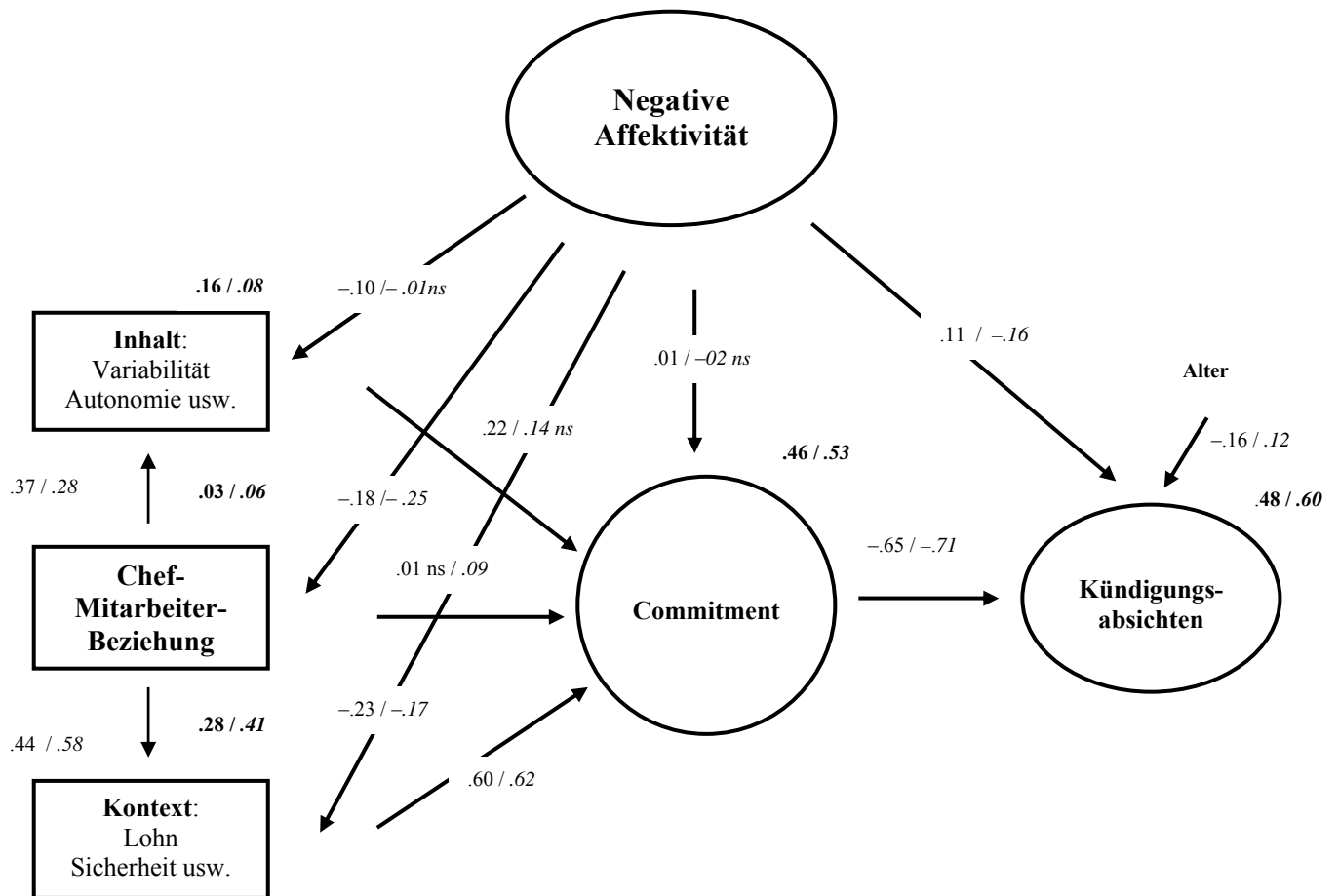


Abbildung 9: Einfluss der Negativen Affektivität auf das Commitment und Kündigungsabsichten. GFI = .97 / .96; CFI = .91 / .97; RMSEA = .10 / .10. Die Koeffizienten der IT-Stichprobe sind kursiv geschrieben; ns = nicht signifikant; Berufsmilitär (n = 483), IT-Branche (n = 118)

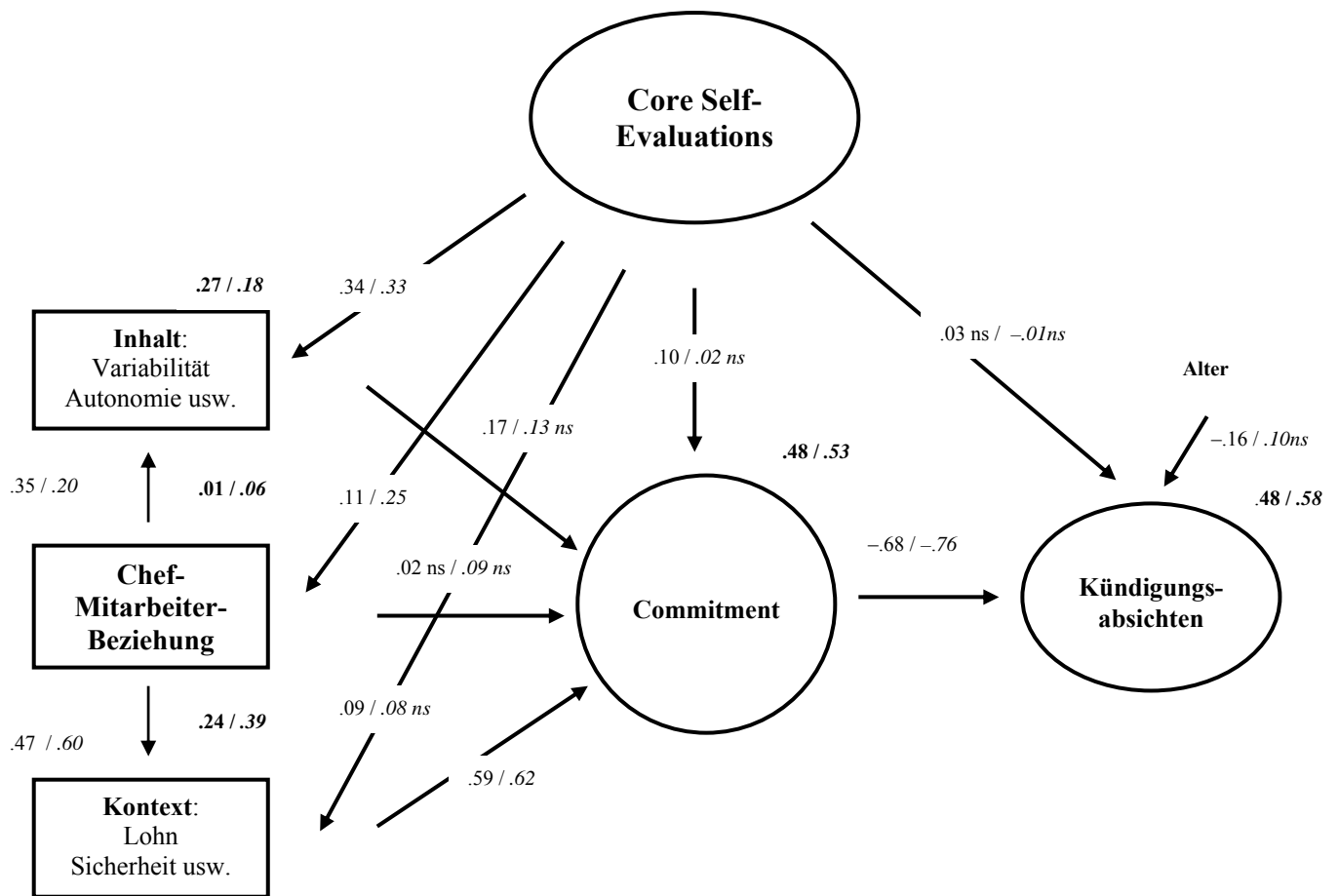


Abbildung 10: Einfluss der Core Self-Evaluations auf das Commitment und Kündigungsabsichten. GFI = .97 / .95; CFI = .95 / .96; RMSEA=.10/.10. Die Koeffizienten der IT-Stichprobe sind kursiv geschrieben; ns = nicht signifikant; Berufsmilitär (n = 483), IT-Branche (n = 118)

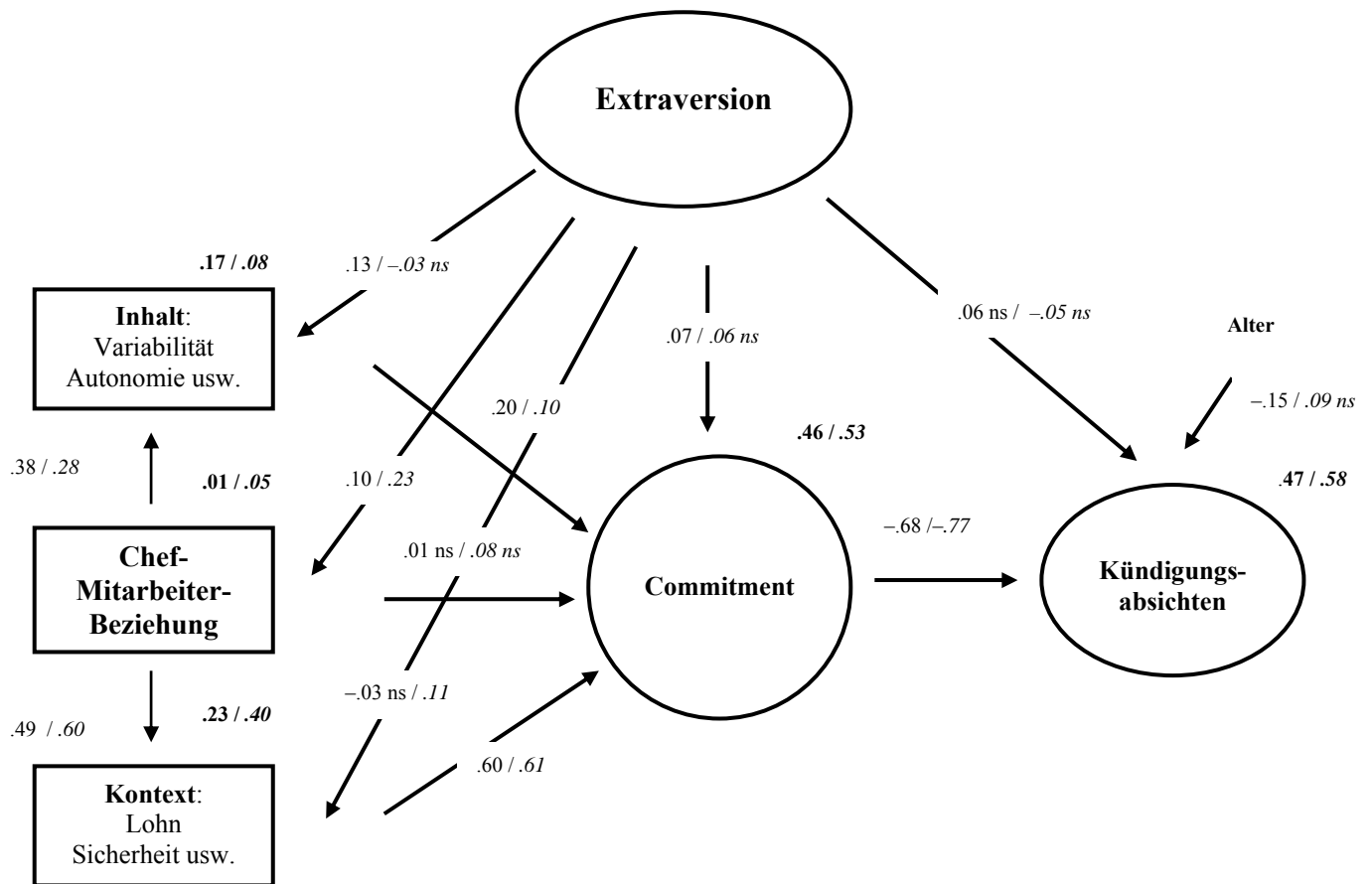


Abbildung 11: Einfluss der Extraversion auf das Commitment und Kündigungsabsichten. GFI = .97 / .95; CFI = .94 / .96; RMSEA = .11 / .11. Die Koeffizienten der IT-Stichprobe sind kursiv geschrieben; ns = nicht signifikant; Berufsmilitär (n = 483), IT-Branche (n = 118)

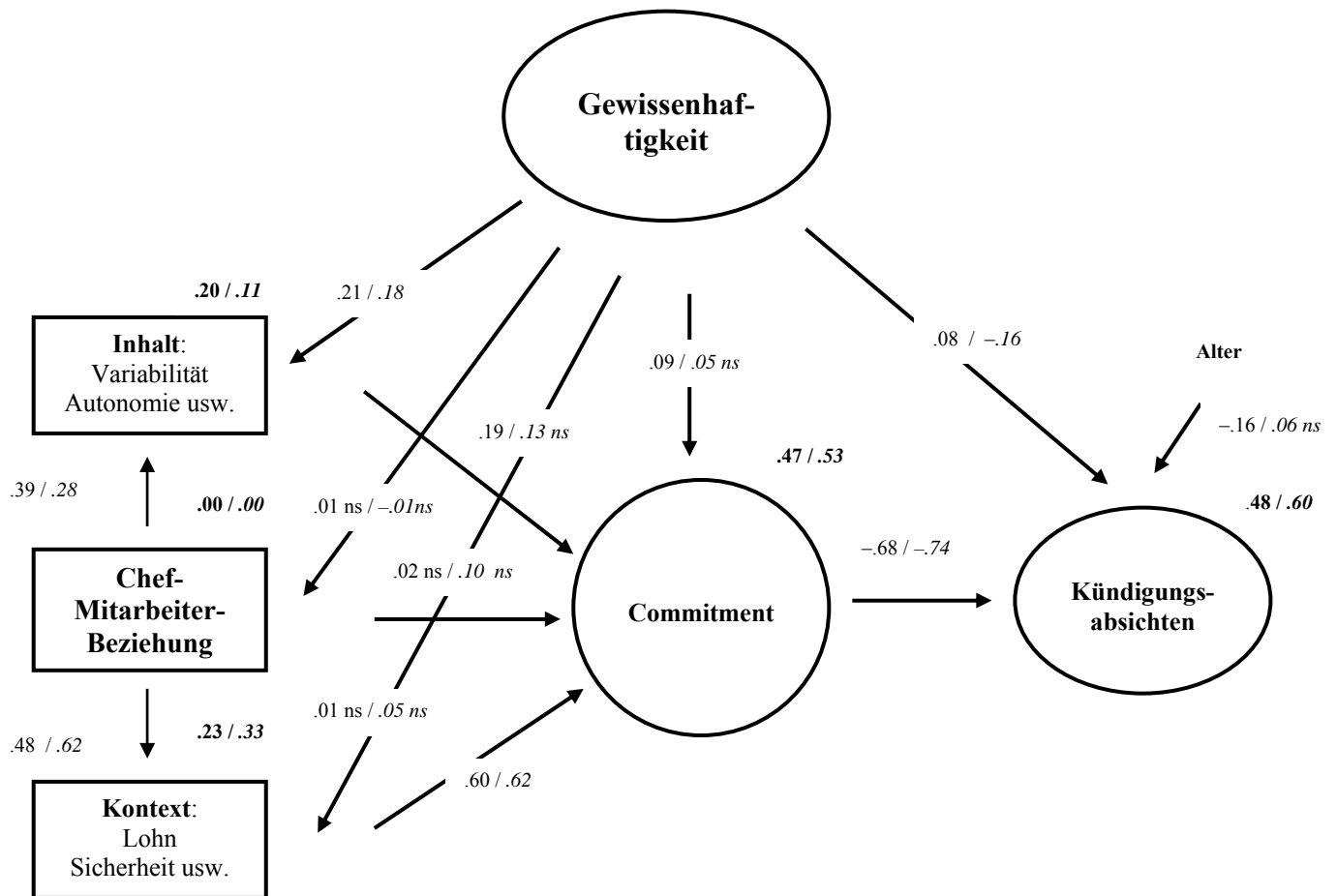


Abbildung 12: Einfluss der Gewissenhaftigkeit auf das Commitment und Kündigungsabsichten. GFI = .97 / .95; CFI = .95 / .95; RMSEA = .11 / .12. Die Koeffizienten der IT-Stichprobe sind kursiv geschrieben; ns = nicht signifikant; Berufsmilitär (n = 483), IT-Branche (n = 118)

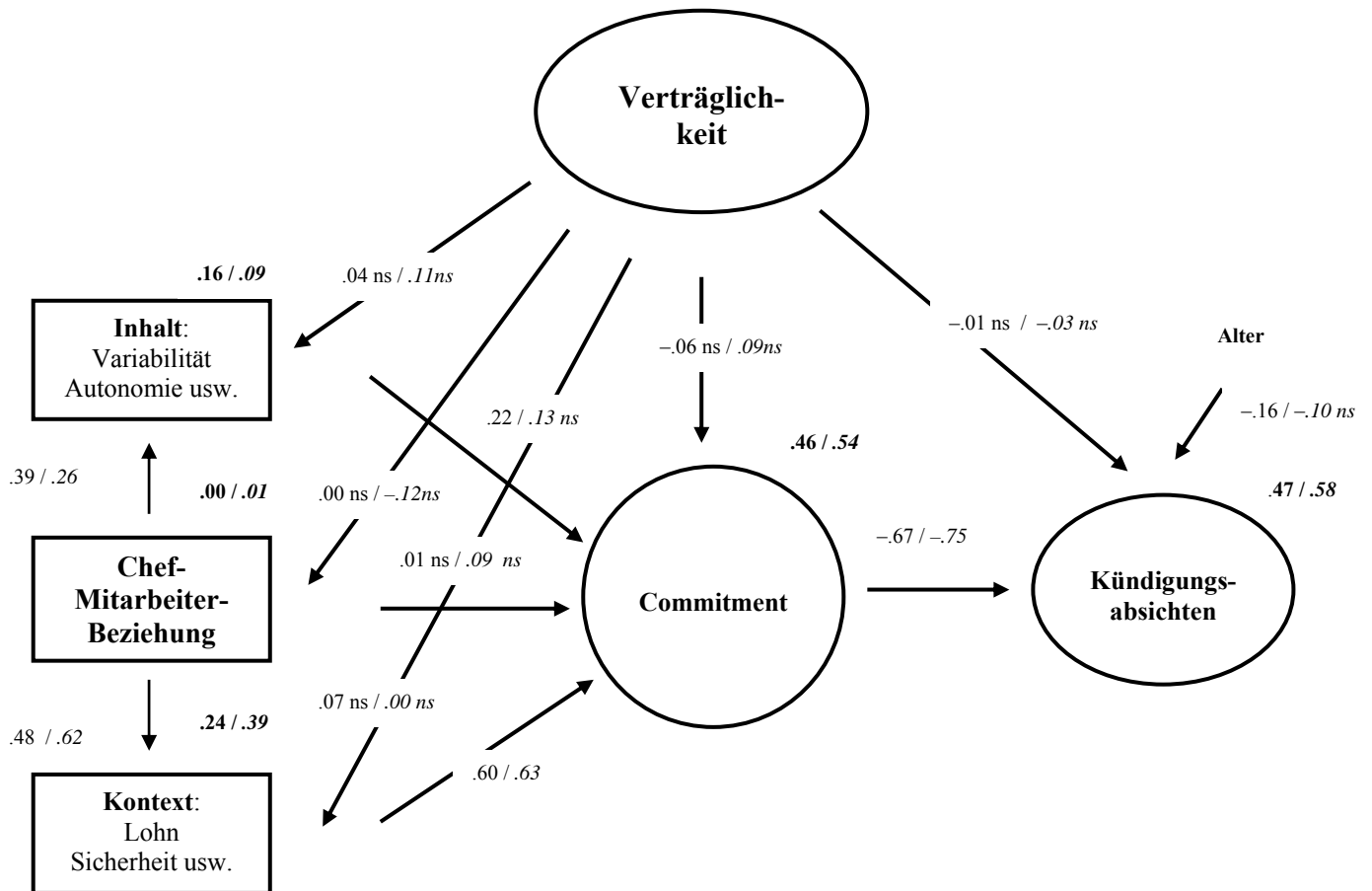


Abbildung 13: Einfluss der Verträglichkeit auf das Commitment und Kündigungsabsichten. GFI = .96 / .95; CFI = .94 / .96; RMSEA = .11 / .10. Die Koeffizienten der IT-Stichprobe sind kursiv geschrieben; ns = nicht signifikant; Berufsmilitär (n = 483), IT-Branche (n = 118)

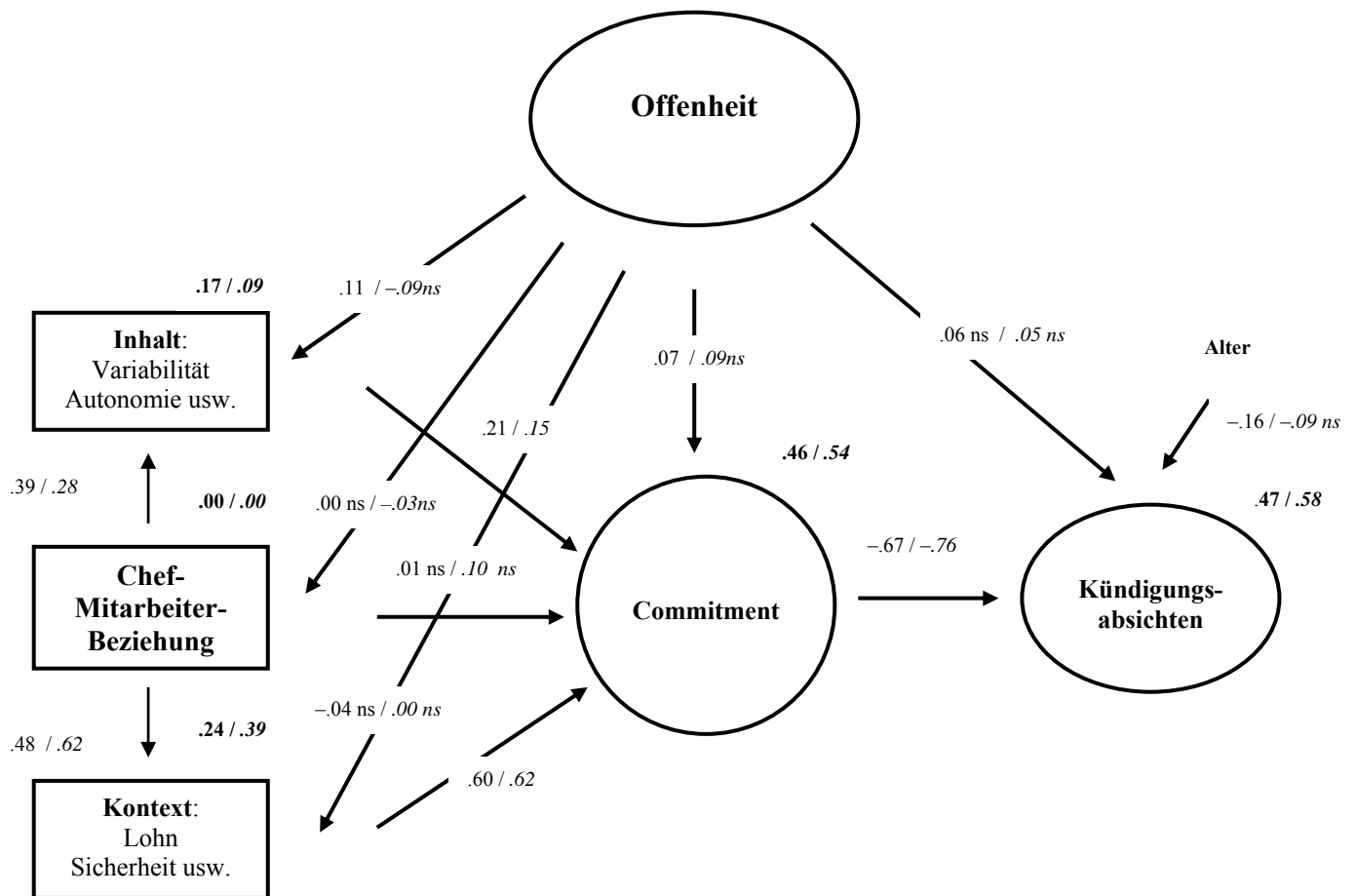


Abbildung 14: Einfluss der Offenheit auf das Commitment und Kündigungsabsichten. GFI = .97 / .95; CFI = .94 / .96; RMSEA = .11 / .10. Die Koeffizienten der IT-Stichprobe sind kursiv geschrieben; ns = nicht signifikant; Berufsmilitär (n = 483), IT-Branche (n = 118)

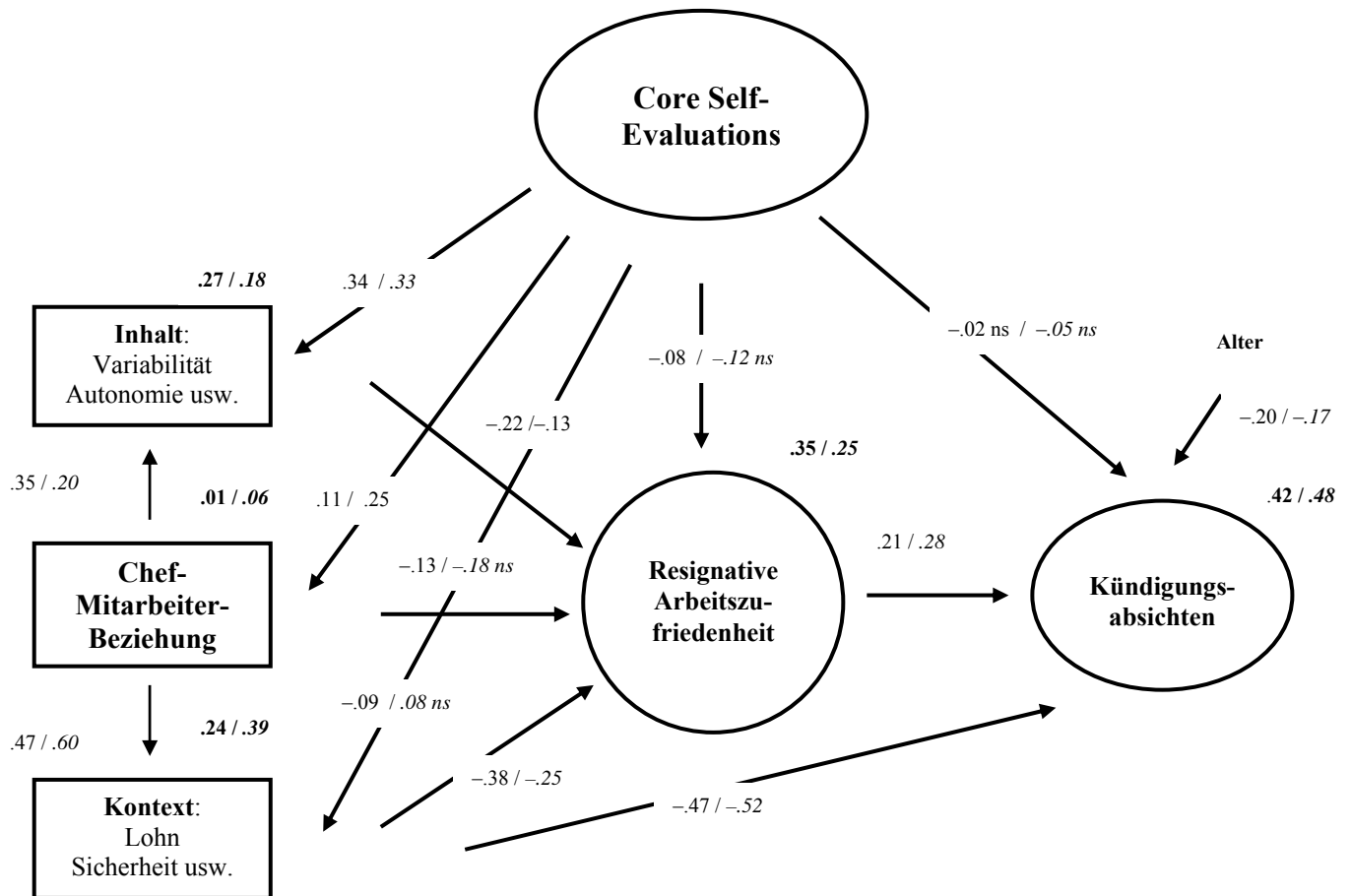


Abbildung 15: Einfluss der Core Self-Evaluations auf die resignative Arbeitszufriedenheit und Kündigungsabsichten. GFI = .98 / .96; CFI = .97 / .96; RMSEA = .08 / .09. Die Koeffizienten der IT-Stichprobe sind kursiv geschrieben; ns = nicht signifikant; Berufsmilitär (n = 483), IT-Branche (n = 118)

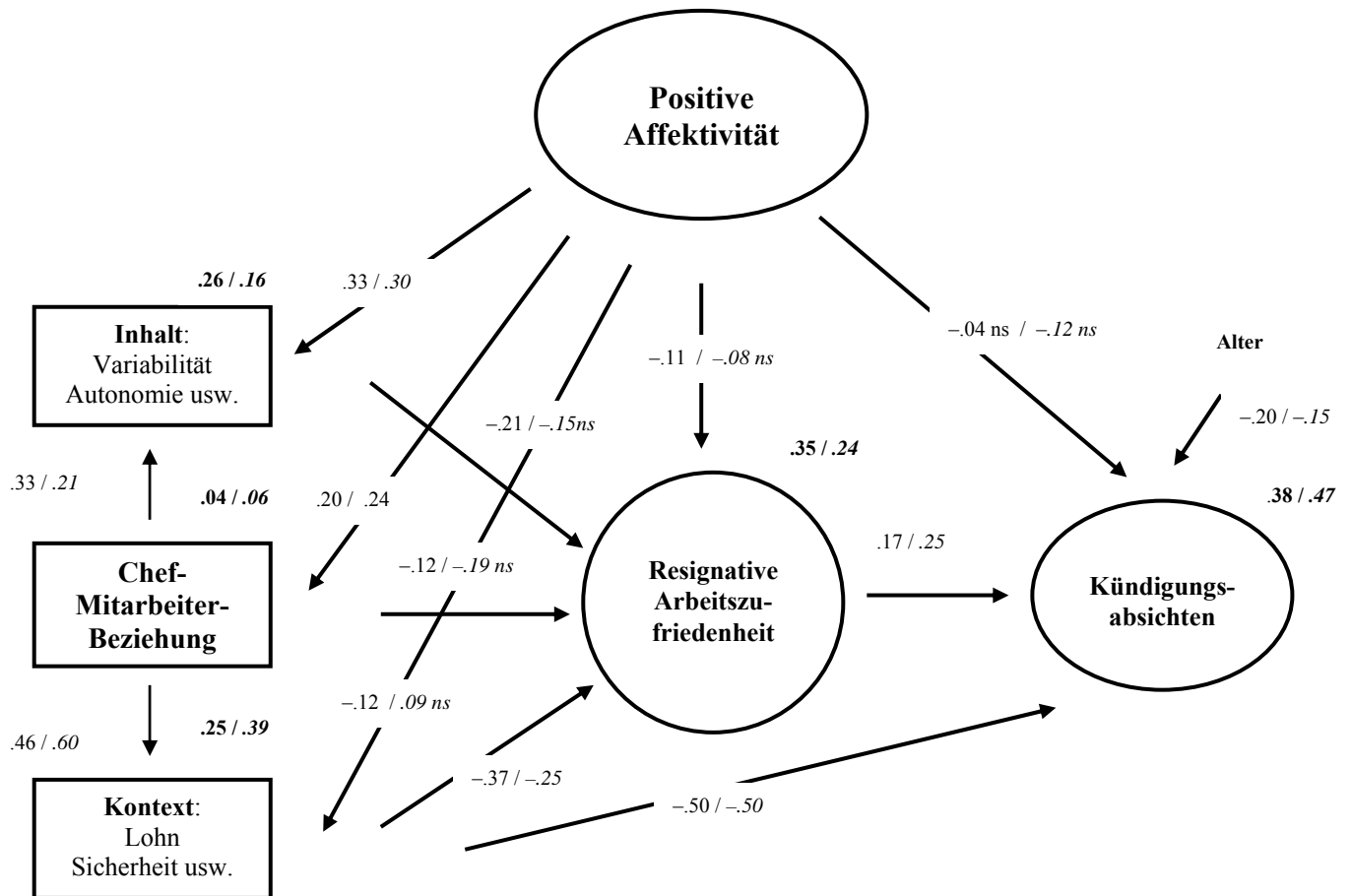


Abbildung 16: Einfluss der Positiven Affektivität auf die resignative Arbeitszufriedenheit und Kündigungsabsichten. GFI = .99 / .99; CFI = .98 / .99; RMSEA = .09 / .06. Die Koeffizienten der IT-Stichprobe sind kursiv geschrieben; ns = nicht signifikant; Berufsmilitär (n = 483), IT-Branche (n = 118)

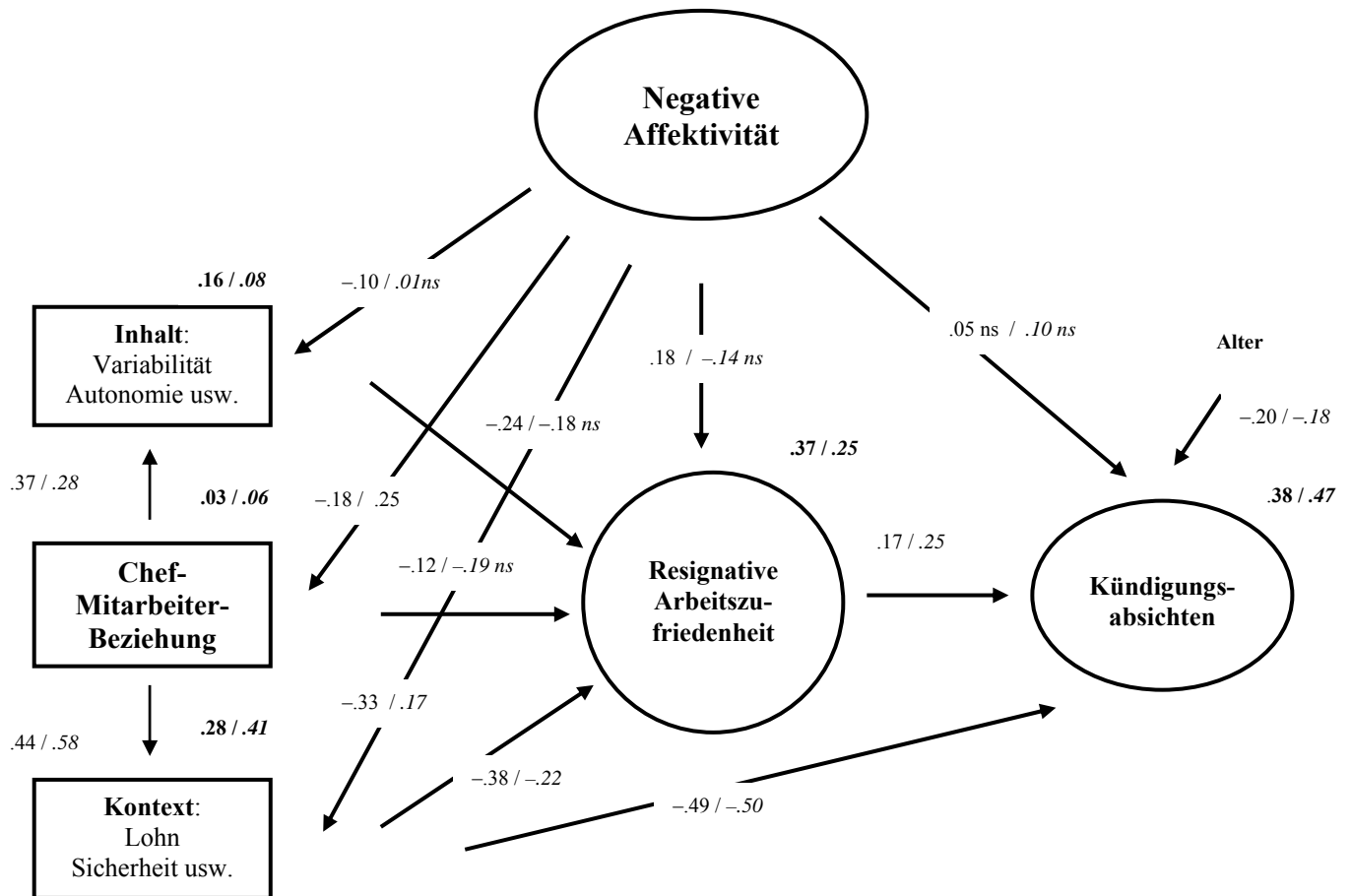


Abbildung 17: Einfluss der Negativen Affektivität auf die resignative Arbeitszufriedenheit und Kündigungsabsichten. GFI = .99 / .98; CFI = .98 / .98; RMSEA = .11 / .10. Die Koeffizienten der IT-Stichprobe sind kursiv geschrieben; ns = nicht signifikant; Berufsmilitär (n = 483), IT-Branche (n = 118)

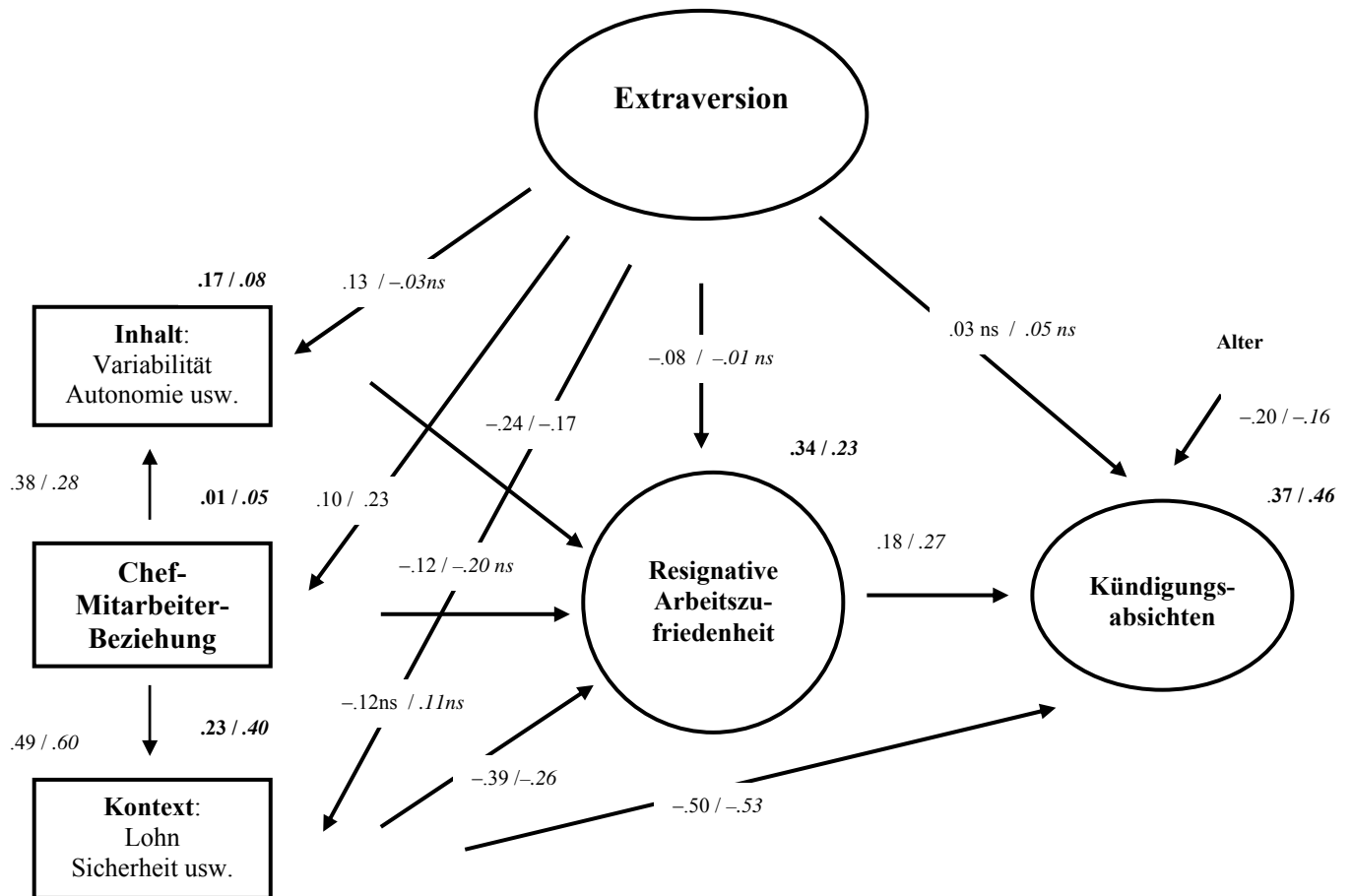


Abbildung 18: Einfluss der Extraversion auf die resignative Arbeitszufriedenheit und Kündigungsabsichten. GFI = .98 / .98; CFI = .97 / .98; RMSEA = .13 / .09. Die Koeffizienten der IT-Stichprobe sind kursiv geschrieben; ns = nicht signifikant; Berufsmilitär (n = 483), IT-Branche (n = 118)

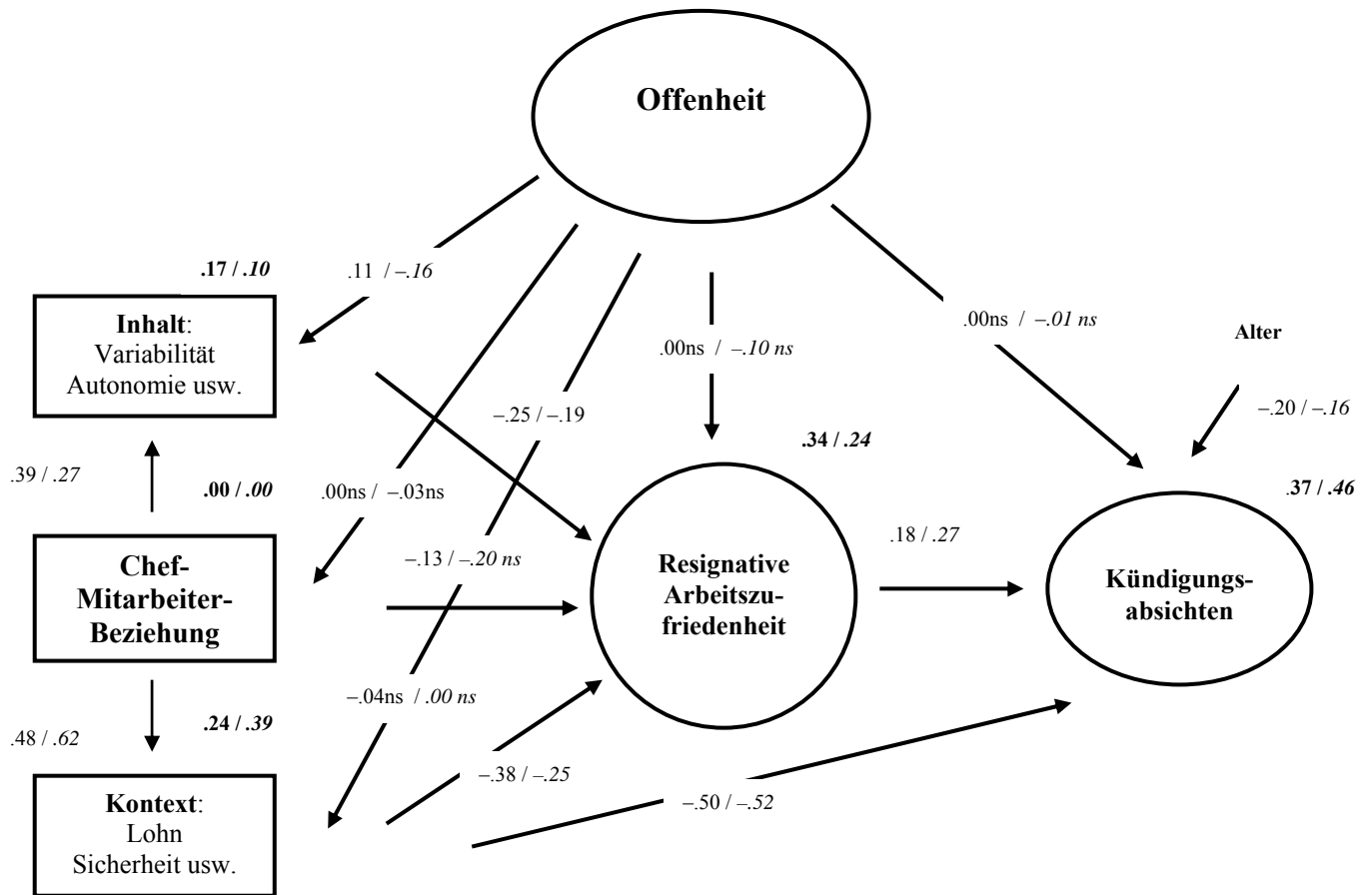


Abbildung 19: Einfluss der Offenheit auf die resignative Arbeitszufriedenheit und Kündigungsabsichten. GFI = .98 / .98; CFI = .97 / .98; RMSEA = .12 / .09. Die Koeffizienten der IT-Stichprobe sind kursiv geschrieben; ns = nicht signifikant; Berufsmilitär (n = 483), IT-Branche (n = 118)

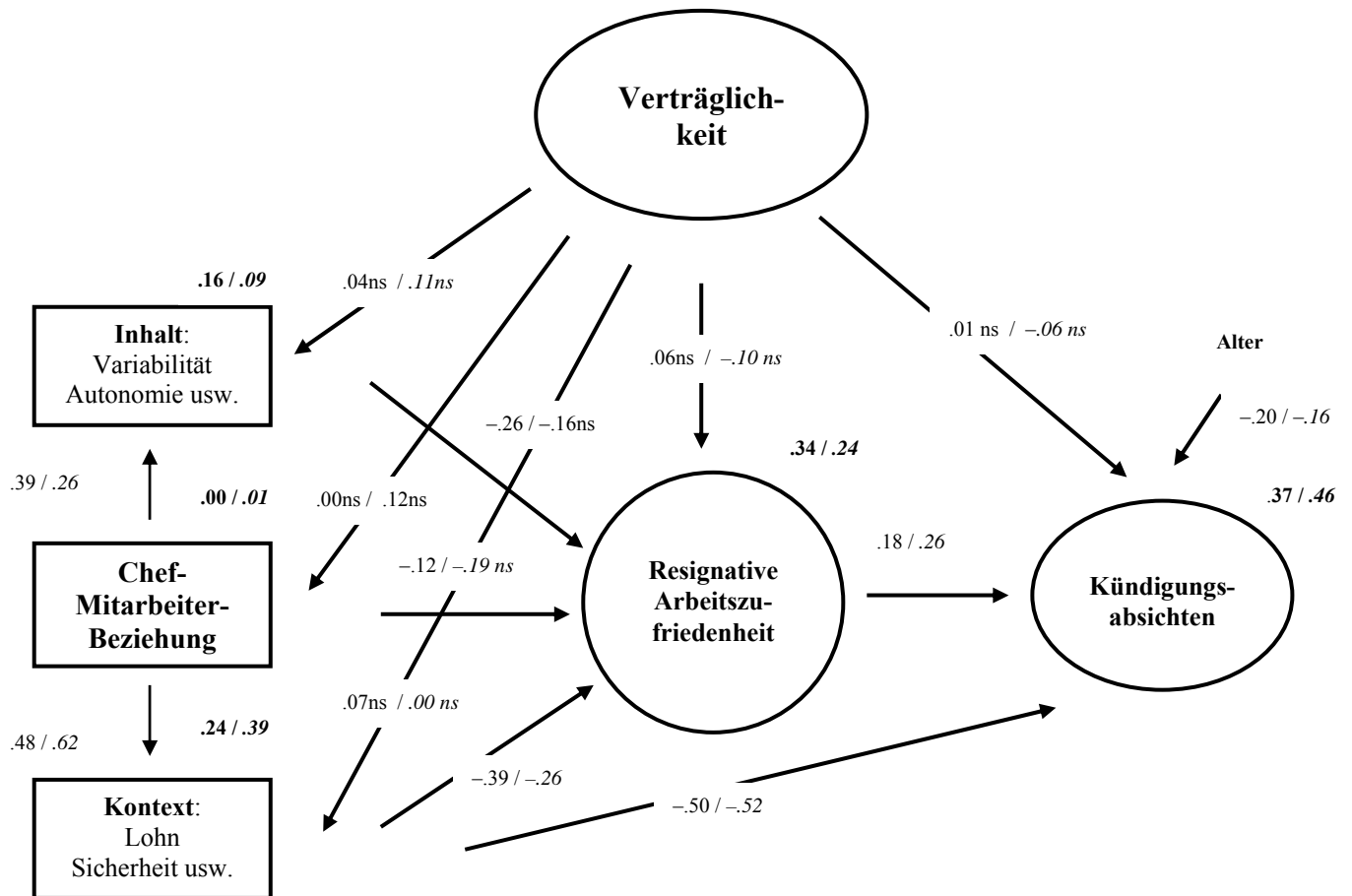


Abbildung 20: Einfluss der Verträglichkeit auf die resignative Arbeitszufriedenheit und Kündigungsabsichten. GFI = .99 / .98; CFI = .97 / .98; RMSEA = .12 / .09. Die Koeffizienten der IT-Stichprobe sind kursiv geschrieben; ns = nicht signifikant; Berufsmilitär (n = 483), IT-Branche (n = 118)

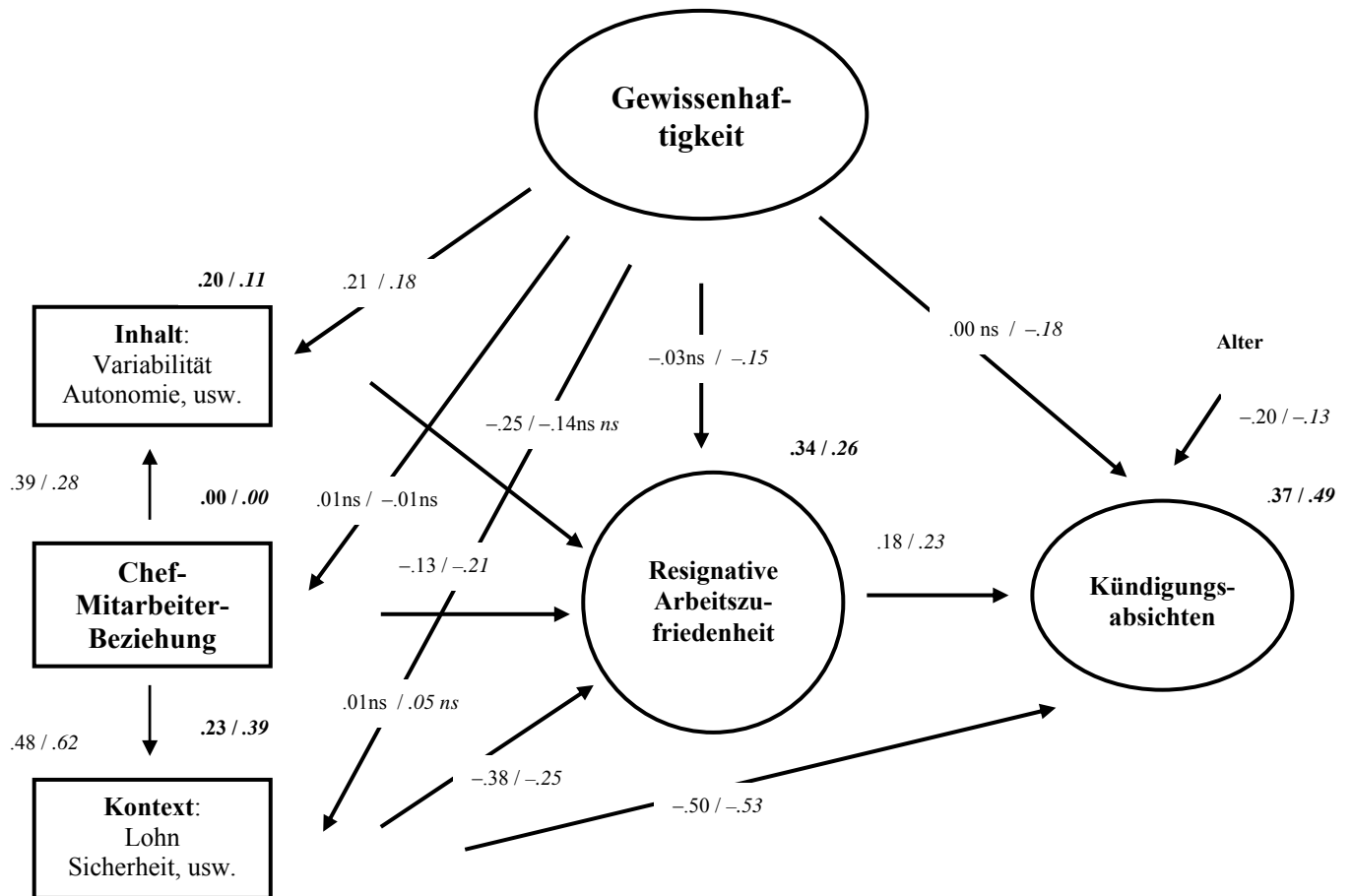


Abbildung 21: Einfluss der Gewissenhaftigkeit auf die resignative Arbeitszufriedenheit und Kündigungsabsichten. GFI = .98 / .99; CFI = .97 / .99; RMSEA = .12 / .07. Die Koeffizienten der IT-Stichprobe sind kursiv geschrieben; ns = nicht signifikant; Berufsmilitär (n = 483), IT-Branche (n = 118)

Fragebogen

Die Fragebogen zu T1 und T2 sind von den Skalen her in beiden Stichproben identisch. Exemplarisch wird der Bogen zur Befragung der Berufsmilitär zu T2 dargestellt. Dieser beinhaltet zusätzliche Fragen zu zwischenzeitlichen Veränderungen. Die Fragen zum beruflichen Umfeld sind im Fragebogen der IT-Branche dem organisationalen Umfeld angepasst, unterscheiden sich aber nur marginal von denjenigen des militärischen Kontextes.

Arbeitszufriedenheit und Verbundenheit zum Unternehmen

Sehr geehrter Berufsoffizier, sehr geehrter Berufsunteroffizier

Im Rahmen dieser zweiten Erhebung werden noch einmal Fragen zum beruflichen Umfeld sowie zu Ihrer eigenen Person gestellt. Die Überprüfung des Einflusses von Persönlichkeitsaspekten stellt eines der Hauptthemen im Rahmen meiner Forschungsarbeit dar. Ich bin mir bewusst, dass das Ausfüllen dieses Fragebogen Zeit in Anspruch nimmt, und weiss eine weitere Teilnahme Ihrerseits sehr zu schätzen.

Vollständige Anonymität sichere ich Ihnen zu.

Ich bitte Sie, den Fragebogen vollständig ausgefüllt bis am 15.12.2003 mit beiliegendem Antwortcouvert zurückzusenden.

Für Ihr Interesse und Ihre wertvolle Mithilfe danke ich Ihnen herzlich.

Mit freundlichen Grüssen

Simon Gutknecht

Für weitere Informationen richten Sie sich bitte an folgende Adresse:

Simon Gutknecht, lic.phil.
Dozentur für Militärpsychologie/-pädagogik
MILAK/ETHZ
Steinacherstrasse 101b
8804 Au/ZH

043 / 833'12'64

simon.gutknecht@milak.ethz.ch

Anhang B

Zunächst bitte ich Sie, unten stehende Fragen zum Verlauf Ihrer beruflichen Laufbahn zu beantworten.

Erfolgte bei Ihnen zwischenzeitlich ein Funktionswechsel?

☐ ja

☐ nein

Falls ja: Was war der Grund für den Funktionswechsel?

.....

Wechseln Sie hierbei die Organisationseinheit?

☐ ja

☐ nein

Haben Sie zwischenzeitlich einen neuen Vorgesetzten?

☐ ja

☐ nein

Haben respektive werden Sie die Organisation (VBS) verlassen?

☐ ja

☐ nein

falls ja: ☐ Pensionierung

☐ Kündigung

Was war der Grund für einen Stellenwechsel (ausserhalb der Organisation)?

.....

Gibt es ein konkretes Ereignis, dass zur Kündigung geführt hat?.....

Ergaben sich im privaten Bereich gravierende Veränderungen?

Im positiven Sinn?

☐ ja

☐ nein



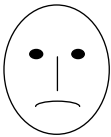




Im negativen Sinn?

☐ ja

☐ nein

Wie zufrieden sind Sie *im Allgemeinen* mit Ihrer Arbeit?

Bitte Kästchen unter dem entsprechenden Gesicht ankreuzen

| | | | | | | | |
|-------|---|---|---|---|---|---|---|
| |  |  |  |  |  |  |  |
| T2AZ1 | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| | ausserordentlich unzufrieden | sehr unzufrieden | ziemlich unzufrieden | teils- teils | ziemlich zufrieden | sehr zufrieden | ausserordentlich zufrieden |

Wie denken Sie *in letzter Zeit* über Ihre Arbeit?

So denke ich ...

| | | | | | | |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|--------------------|--------------------|---------------------------|
| praktisch nie (1) | sehr selten (2) | eher selten (3) | hin und wieder (4) | eher oft (5) | sehr oft (6) | praktisch immer (7) |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|--------------------|--------------------|---------------------------|

| | | | | | | | | |
|-------|---|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| T2AZ2 | Meine Arbeit ist zwar nicht gerade ideal, aber schliesslich könnte sie noch schlimmer sein. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| T2AZ4 | Eine Kündigung brächte mir noch mehr Nachteile, deshalb bleibe ich trotz allem hier. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| T2AZ6 | Am besten schluckt man den Ärger hinunter, wenn einen bei der Arbeit etwas stört. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| T2AZ8 | Als Arbeitnehmer kann man wirklich nicht viel erwarten. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |

Anhang B

Beantworten Sie bitte folgende Fragen

| | | | | | | |
|--|--|----------------------------------|------------------------|-------------------------|---------------------|------------------------|
| T2LMX1 | Wissen Sie im Allgemeinen, wie Ihr Vorgesetzter Sie einschätzt? | nie O 1 | selten O 2 | manchmal O 3 | ziemlich oft O 4 | sehr oft O 5 |
| | | | | | | |
| T2LMX2 | Wie gut versteht Ihr Vorgesetzter Ihre beruflichen Probleme und Bedürfnisse? | überhaupt nicht O 1 | ein wenig O 2 | mittelmässig O 3 | ziemlich O 4 | sehr O 5 |
| | | | | | | |
| T2LMX3 | Wie gut erkennt Ihr Vorgesetzter Ihre Entwicklungsmöglichkeiten? | überhaupt nicht O 1 | ein wenig O 2 | mittelmässig O 3 | ziemlich O 4 | sehr O 5 |
| | | | | | | |
| T2LMX4 | Wie hoch ist die Chance, dass Ihr Vorgesetzter seinen Einfluss nutzt, um Ihnen bei Arbeitsproblemen zu helfen? | sehr gering O 1 | gering O 2 | mittelmässig O 3 | hoch O 4 | sehr hoch O 5 |
| | | | | | | |
| T2LMX5 | Wie gross ist die Wahrscheinlichkeit, dass Ihr Vorgesetzter Ihnen auf seine Kosten „aus der Patsche“ hilft? | sehr gering O 1 | gering O 2 | mittelmässig O 3 | hoch O 4 | sehr hoch O 5 |
| | | | | | | |
| T2LMX6 | Wie würden Sie das Arbeitsverhältnis mit Ihrem Vorgesetzten beschreiben? | extrem ineffektiv O 1 | ineffektiv O 2 | durchschnittlich O 3 | effektiv O 4 | extrem effektiv O 5 |
| Wie sehr trifft folgende Aussage auf Sie zu? | | | | | | |
| T2LMX7 | Ich habe genügend Vertrauen in meinen Vorgesetzten, um seine Entscheidungen zu verteidigen. | trifft überhaupt nicht zu O 1 | trifft nicht zu O 2 | neutral O 3 | trifft zu O 4 | trifft sehr zu O 5 |

Anhang B

| Uns interessiert Ihre Meinung zu folgenden Aussagen. | | gar nicht zutreffend (1) | nicht zutreffend (2) | eher nicht zutreffend (3) | eher zutreffend (4) | zutreffend (5) | sehr zutreffend (6) |
|--|--|--------------------------------|----------------------------|---------------------------------|---------------------------|-------------------------|---------------------------|
| T2JDS1 | Meine Arbeit ist sehr abwechslungsreich. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 |
| T2JDS2 | Meine Arbeit ist sehr anspruchsvoll und verlangt von mir unterschiedliche Fähigkeiten. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 |
| T2JDS3 | Viele Merkmale meiner Tätigkeit sind sehr einfach und wiederholen sich ständig. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 |
| T2JDS4 | Ich betrachte meinen Beruf als ganzheitliche Arbeit. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 |
| T2JDS5 | Ich kann innerhalb der Arbeitsaufgabe (Ausbildung, Projekte etc.) umfassend und nicht nur in wenigen Teilaspekten Einfluss nehmen. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 |
| T2JDS6 | Meine Arbeit ist bedeutsam für das Leben und Wohlbefinden anderer. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 |
| T2JDS7 | Andere Menschen trifft es ganz direkt, wie gut oder schlecht ich meine Arbeit mache. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 |
| T2JDS8 | Insgesamt ist meine Arbeit nicht sehr bedeutend oder wichtig. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 |
| T2JDS9 | Ich kann völlig frei entscheiden, wie ich meine Arbeit gestalte. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 |
| T2JDS10 | Ich werde durch Richtlinien und Vorgaben so bestimmt, dass ich kaum eigene Vorstellungen in meine Arbeit einbringen kann. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 |
| T2JDS11 | Meine Arbeit kann von mir selbstständig geplant werden. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 |

Anhang B

| | | | | | | | |
|---------|--|--------------------------------|----------------------------|---------------------------------|---------------------------|-------------------------|---------------------------|
| T2JDS12 | Das Ausmass der Rückmeldung von Seiten der Arbeitskollegen und Vorgesetzten ist ausreichend. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 |
| T2JDS13 | Der / die Vorgesetzte gibt mir häufig Rückmeldungen über die Qualität meiner Arbeit. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 |
| T2JDS14 | Von meinen Vorgesetzten und Arbeitskollegen erfahre ich fast nie, ob ich gut arbeite. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 |
| T2JDS15 | Meine Tätigkeit selber gibt mir nur wenig Hinweise, wie gut ich eigentlich arbeite. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 |
| | | gar nicht zutreffend (1) | nicht zutreffend (2) | eher nicht zutreffend (3) | eher zutreffend (4) | zutreffend (5) | sehr zutreffend (6) |

Uns interessiert Ihre Meinung zu folgenden Aussagen.

| | | gar nicht zutreffend (1) | nicht zutreffend (2) | eher nicht zutreffend (3) | eher zutreffend (4) | zutreffend (5) | sehr zutreffend (6) |
|---------|---|--------------------------------|----------------------------|---------------------------------|---------------------------|-------------------------|---------------------------|
| T2JDS27 | Alles in allem bin ich mit meinem Beruf sehr zufrieden. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 |
| T2JDS28 | Mit der Art meiner Tätigkeit bin ich im Allgemeinen zufrieden. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 |
| T2JDS29 | Ich denke häufig darüber nach, den Beruf zu wechseln. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 |
| T2JDS30 | Ich bin froh über die persönliche Herausforderung, die mir meine Arbeit bietet. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 |
| T2JDS31 | Ich bin zufrieden mit den Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 |
| T2JDS32 | Ich denke häufig darüber nach, meine Arbeit an den Nagel zu hängen. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 |

Anhang B

| Wie gross schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit ein, ... | | sehr klein (1) | eher klein (2) | mittel (3) | eher gross (4) | sehr gross (5) |
|--|---|---|---|--|---|---|
| T2ITQ1 | ... dass Sie in 6 Monaten immer noch in Ihrer Organisation arbeiten? | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |
| T2ITQ2 | ... dass Sie in 2 Jahren immer noch in Ihrer Organisation arbeiten? | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |
| T2ITQ3 | ... wie oft denken Sie daran, Ihre Stelle zu verlassen? | sehr oft <input type="radio"/> 1 | oft <input type="radio"/> 2 | manch- mal <input type="radio"/> 3 | selten <input type="radio"/> 4 | sehr selten <input type="radio"/> 5 |
| T2ITQ4 | ... angenommen, Sie würden erfahren, dass in einer anderen Firma eine attraktive Stelle offen wäre, würden Sie sich dafür bewerben? | sehr unwahrscheinlich <input type="radio"/> 1 | eher unwahrscheinlich <input type="radio"/> 2 | unentschieden <input type="radio"/> 3 | eher wahrscheinlich <input type="radio"/> 4 | sehr wahrscheinlich <input type="radio"/> 5 |

Anhang B

| Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zu? | | stimme über- haupt nicht zu (1) | stimme nicht zu (2) | stimme eher nicht zu (3) | weder noch (4) | stimme eher zu (5) | stimme zu (6) | stimme völlig zu (7) |
|---|--|---|---------------------------|--------------------------------------|-------------------------|-----------------------------|-------------------------|-------------------------------|
| T2Com1 | Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg des Unternehmens beizutragen. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| T2Com2 | Freunden gegenüber lobe ich diese Organisation als besonders guten Arbeitgeber. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| T2Com3 | Ich fühle mich dieser Organisation nur wenig verbunden. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| T2Com4 | Ich würde fast jede Veränderung meiner Tätigkeit akzeptieren, nur um auch weiterhin für diese Organisation arbeiten zu können. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| T2Com5 | Ich bin der Meinung, dass meine Wertvorstellungen und die der Organisation sehr ähnlich sind. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| T2Com6 | Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich zu dieser Organisation gehöre. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| T2Com7 | Eigentlich könnte ich genau so gut für eine andere Organisation arbeiten, solange die Tätigkeit vergleichbar wäre | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| T2Com8 | Diese Organisation spornt mich zu Höchstleistungen an. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |

Anhang B

| Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zu? | | stimme überhaupt nicht zu (1) | stimme nicht zu (2) | stimme eher nicht zu (3) | weder noch (4) | stimme eher zu (5) | stimme zu (6) | stimme völlig zu (7) |
|---|--|-------------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| T2Com9 | Schon kleine Veränderungen in meiner gegenwärtigen Situation würden mich zum Verlassen der Organisation bewegen. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| T2Com10 | Ich bin ausgesprochen froh, dass ich bei meinem Eintritt diese Organisation anderen vorgezogen habe. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| T2Com11 | Ich verspreche mir nicht allzu viel davon, mich langfristig an diese Organisation zu binden. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| T2Com12 | Ich habe oft Schwierigkeiten mit der Unternehmenspolitik in Bezug auf wichtige Arbeitnehmerfragen. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| T2Com13 | Die Zukunft dieser Organisation liegt mir sehr am Herzen. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| T2Com14 | Ich halte diese für die beste aller Organisationen, die für mich in Frage kommen. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| T2Com15 | Meine Entscheidung, für diese Organisation zu arbeiten, war sicher ein Fehler. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |

Anhang B

| Uns interessiert Ihre Meinung zu folgenden Aussagen. | | gar nicht zutreffend (1) | nicht zutreffend (2) | eher nicht zutreffend (3) | eher zutreffend (4) | zutreffend (5) | sehr zutreffend (6) |
|--|---|--------------------------------|----------------------------|---------------------------------|---------------------------|-------------------------|---------------------------|
| T2JDS18 | Ich bin sehr zufrieden mit der Sicherheit meines Arbeitsplatzes. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 |
| T2JDS19 | Ich bin sehr zufrieden mit meinen Zukunftsaussichten in der jetzigen Organisation. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 |
| T2JDS20 | Ich bin sehr zufrieden mit meinem Gehalt. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 |
| T2JDS21 | Ich bin sehr zufrieden mit dem Ausmass, in dem man mich gerecht dafür entlohnt, bezogen auf das, was ich für die Organisation leiste. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 |
| T2JDS22 | Ich bin sehr zufrieden mit den KollegInnen, mit denen ich zusammenarbeite. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 |
| T2JDS23 | Ich bin sehr zufrieden mit den Möglichkeiten, durch meinen Beruf anderen Menschen zu helfen. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 |
| T2JDS24 | Ich bin sehr zufrieden mit dem Respekt und der fairen Behandlung durch meine Vorgesetzten. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 |
| T2JDS25 | Ich bin sehr zufrieden mit dem Umfang an Unterstützung durch meine Vorgesetzten. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 |
| T2JDS26 | Ich bin sehr zufrieden mit der Art des Führungsstils in meinem Unternehmen. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 |
| | | gar nicht zutreffend (1) | nicht zutreffend (2) | eher nicht zutreffend (3) | eher zutreffend (4) | zutreffend (5) | sehr zutreffend (6) |

Anhang B

Im Folgenden finden Sie eine Liste mit verschiedenen Eigenschaften, die in Form von Gegensatzpaaren angeordnet sind.

Bitte beschreiben Sie, wie Sie selber *im Allgemeinen* sind.

Beispiel:

| | | | | | | | |
|-------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|--------|
| | sehr | ziemlich | eher | eher | ziemlich | sehr | |
| aktiv | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | passiv |

Falls Sie sich als *im Allgemeinen* ziemlich passiv empfinden, kreuzen Sie die „5“ an.

Falls Sie sich eher im Mittelbereich sehen, haben Sie die Wahl zwischen „eher aktiv“ (Kästchen 3) oder „eher passiv“ (Kästchen 4), je nachdem, welche Tendenz bei Ihnen *im Allgemeinen* eher stärker ist.

Vielleicht treffen einige Formulierungen nicht so gut auf Sie zu.

Bitte kreuzen Sie dennoch *das Kästchen* pro Zeile an, welches Ihnen am besten entspricht.

| | | sehr (1) | ziem- lich (2) | eher (3) | eher (4) | ziem- lich (5) | sehr (6) | |
|---------|---------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|----------------|
| T2PER1 | schweigsam | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | gesprächig |
| T2PER2 | gutmütig | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | reizbar |
| T2PER3 | übergenu | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | ungenau |
| T2PER4 | verletzlich | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | robust |
| T2PER5 | gebildet | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | ungebildet |
| T2PER6 | gesellig | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | zurückgezogen |
| T2PER7 | nachlässig | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | gewissenhaft |
| T2PER8 | grob | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | höflich |
| T2PER9 | konventionell | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | originell |
| T2PER10 | sicher | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | unsicher |
| T2PER11 | zugeknöpft | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | offen |
| T2PER12 | künstlerisch | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | unkünstlerisch |
| T2PER13 | barsch | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | nachsichtig |
| T2PER14 | geordnet | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | ungeordnet |

Anhang B

| | | sehr (1) | ziem- lich (2) | eher (3) | eher (4) | ziem- lich (5) | sehr (6) | |
|---------|--------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------|
| T2PER15 | überempfindlich | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | entspannt |
| T2PER16 | unintelligent | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | intelligent |
| T2PER17 | anschlussbedürftig | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | einzelgängerisch |
| T2PER18 | selbstlos | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | selbstsüchtig |
| T2PER19 | unsorgfältig | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | gründlich |
| T2PER20 | gefühlsstabil | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | labil |
| T2PER21 | zurückhaltend | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | kontaktfreudig |
| T2PER22 | unkreativ | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | kreativ |
| T2PER23 | streitsüchtig | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | friedfertig |
| T2PER24 | unachtsam | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | ordentlich |
| T2PER25 | selbstzufrieden | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | selbstmitleidig |
| T2PER26 | impulsiv | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | selbstbeherrscht |
| T2PER27 | phantasievoll | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | phantasielos |
| T2PER28 | hilflos | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | selbstvertrauend |
| T2PER29 | weichherzig | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | rücksichtslos |
| T2PER30 | fleissig | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | faul |
| T2PER31 | energielos | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | energiegeladen |
| T2PER32 | müde | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | hellwach |
| T2PER33 | entspannt | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | gestresst |
| T2PER34 | friedlich | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | verärgert |
| T2PER35 | lustlos | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | hoch motiviert |
| T2PER36 | gelangweilt | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | begeistert |
| T2PER37 | ruhig | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | nervös |
| T2PER38 | sorgenfrei | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | besorgt |

Anhang B

| Uns interessiert Ihre Meinung zu folgenden Aussagen. | | gar nicht zutreffend (1) | nicht zutreffend (2) | eher nicht zutreffend (3) | eher zutreffend (4) | zutreffend (5) | sehr zutreffend (6) |
|--|---|--------------------------------|----------------------------|---------------------------------|---------------------------|-------------------------|---------------------------|
| T2SEW11 | Auch in schwierigen Situationen fallen mir immer Möglichkeiten ein, etwas zu tun. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 |
| T2SEW12 | In unklaren oder gefährlichen Situationen weiss ich immer, was ich tun kann. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 |
| T2SEW13 | Manchmal weiss ich überhaupt nicht, was ich in einer Situation machen soll. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 |
| T2SEW14 | Für die Lösung von Problemen fallen mir immer Möglichkeiten ein. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 |

Anhang B

| Uns interessiert Ihre Meinung zu folgenden Aussagen. | | sehr falsch (1) | falsch (2) | eher falsch (3) | eher richtig (4) | richtig (5) | sehr richtig (6) |
|--|---|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| T2LOC1 | Es hängt hauptsächlich von mir ab, ob sich andere Menschen nach meinen Wünschen richten oder nicht. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 |
| T2LOC2 | Ob ich einen Unfall habe oder nicht, hängt alleine von mir und meinem Verhalten ab. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 |
| T2LOC3 | Wenn ich Pläne schmiede, bin ich mir ganz sicher, dass das Geplante auch Wirklichkeit wird. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 |
| T2LOC4 | Ich kann mich am besten selbst durch mein Verhalten vor Krankheiten schützen. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 |
| T2LOC5 | Ich kann sehr viel von dem, was in meinem Leben passiert, selbst bestimmen. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 |
| T2LOC6 | Gewöhnlich kann ich meine Interessen selbst vertreten und erreiche dabei das, was ich will. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 |
| T2LOC7 | Wenn ich bekomme, was ich will, so ist das immer eine Folge meiner Anstrengung und meines persönlichen Einsatzes. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 |
| T2LOC8 | Mein Lebenslauf und mein Alltag werden alleine durch mein Verhalten und meine Wünsche bestimmt. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 |
| | | sehr falsch (1) | falsch (2) | eher falsch (3) | eher richtig (4) | richtig (5) | sehr richtig (6) |

Anhang B

| Wie sehr treffen folgende Aussagen auf Sie zu? | | trifft nicht zu (1) | trifft wenig zu (2) | trifft mittel- mässig zu (3) | trifft ziemlich zu (4) | trifft sehr zu (5) |
|--|--|------------------------------|------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|
| T2SWG1 | Insgesamt gesehen bin ich mit mir selbst zufrieden. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |
| T2SWG2 | Manchmal fühle ich mich recht wertlos. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |
| T2SWG3 | Ich habe eine Reihe guter Eigenschaften. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |
| T2SWG4 | Ich halte mich für einen wertvollen Menschen, jedenfalls bin ich nicht weniger wertvoll als andere auch. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |
| T2SWG5 | Ich finde, es gibt nicht viel, worauf ich stolz sein kann. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |
| T2SWG6 | Manchmal denke ich, dass ich recht nutzlos bin. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |
| T2SWG7 | Ich besitze dieselben Fähigkeiten wie die meisten anderen Menschen auch. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |
| T2SWG8 | Ich wünschte, ich hätte mehr Achtung vor mir selbst. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |
| T2SWG9 | Ich glaube, dass ich manchmal im Leben versagt habe. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |
| T2SWG10 | Ich habe eine positive Einstellung mir selbst gegenüber. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |

Anhang B

| Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zu? | | stimme überhaupt nicht zu (1) | stimme nicht zu (2) | stimme eher nicht zu (3) | weder /noch (4) | stimme eher zu (5) | stimme zu (6) | stimme völlig zu (7) |
|---|--|-------------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| T2LC1 | In den meisten Bereichen entspricht mein Leben meinen Idealvorstellungen. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| T2LC2 | Meine Lebensbedingungen sind ausgezeichnet. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| T2LC3 | Ich bin mit meinem Leben zufrieden. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| T2LC4 | Bisher habe ich die wesentlichen Dinge erreicht, die ich mir für mein Leben wünsche. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| T2LC5 | Wenn ich mein Leben noch einmal leben könnte, würde ich kaum etwas ändern. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |

| Wie wichtig und bedeutend ist Arbeiten in Ihrem gesamten Leben? | Eines der unwichtigsten Dinge in meinem Leben | Von mittlerer Bedeutung | Eines der wichtigsten Dinge in meinem Leben | | | | |
|---|---|-------------------------|---|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| WA | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |

Zum Autor

Simon Peter Gutknecht (1970), Studium der Arbeits- und Organisationspsychologie, Sozialpsychologie sowie Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bern (Abschluss: lic. phil.). Bis 31.01.2006 als wissenschaftlicher Assistent an der Militärakademie an der ETH Zürich an der Dozentur Militärpsychologie und -pädagogik tätig, danach per 01.02.2006 als Training, Education & Development Specialist bei der UBS AG. Der Autor ist Major der Schweizer Armee und Mitglied der militärwissenschaftlichen Arbeitsgruppe des Chefs Heer, der Schweizerischen Gesellschaft für Arbeits- und Organisationspsychologie (ao) sowie des Arbeitskreises Assessment Center Schweiz. Er ist verheiratet und Vater zweier Kinder.